



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ A FUNDRAISINGU  
VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE**

EVALUATION OF ECONOMY AND FUNDRAISING OF SELECTED NON PROFIT ORGANIZATION

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Natálie Pospíchalová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Natálie Pospíchalová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Zhodnocení hospodaření a fundraisingu vybrané neziskové organizace**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza a zhodnocení současného hospodaření a fundraisingových aktivit

Vlastní návrhy řešení, posouzení jejich přínosu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je na základě analýzy (včetně vybraných ukazatelů finanční analýzy) a zhodnocení hospodaření a fundraisingových aktivit v nestátní neziskové organizaci Vrátky, z. s. navrhnout a posoudit nové možnosti získávání finančních prostředků pro její činnost ze soukromých a veřejných zdrojů.

### **Základní literární prameny:**

BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v teorii. 2. aktual. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-8-247-3075-2.

REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3. aktual. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na vývoj hospodaření a fundraisingových aktivit ve vybrané neziskové organizaci, Vrátko, z.s. Na začátku jsou uvedeny cíle a metody použité v této bakalářské práci. Následuje teoretická část práce, ve které je na základě vybrané literatury popsána problematika neziskových organizací. To je podkladem pro zpracování analytické části, kde je provedena analýza vývoje hospodaření a fundraisingových aktivit. Následuje zhodnocení právě této analytické části, ze kterého vychází návrhy na nové finanční prostředky pro neziskovou organizaci Vrátko.

## **Klíčová slova**

nezisková organizace, nestátní nezisková organizace, fundraising, finanční analýza

## **Abstract**

This thesis focuses on economic development and fundraising activities in a chosen non-profit organization called Vrátko. At the beginning, the goals and methods used in this bachelor's thesis are presented. Theoretical part of the thesis, shows the issue of non-profit organizations which are described on the basis of selected literature. Theoretical part is the basis for the analytical part, where I performed the analysis of economic development and fundraising activities. The evaluation of the analytical part follows. From this evaluation come proposals for new financial resources for the non-profit organization Vrátko.

## **Key words**

Non-profit organization, non-governmental non-profit organization, fundraising, financial analysis

### **Bibliografická citace**

POSPÍCHALOVÁ, Natálie. *Zhodnocení hospodaření a fundraisingu vybrané neziskové organizace* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135027>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Eva Lajtkepová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. 5. 2021

.....  
*podpis autora*

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D. za její cenné připomínky, čas a trpělivost a odborné vedení po celou dobu naší spolupráce. Děkuji také účetní ze zapsaného spolku Vrátko za vstřícné jednání a poskytnutí potřebných podkladů a informací. V neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině za podporu po celou dobu studia.

# **OBSAH**

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY .....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíle .....	11
1.2 Metody .....	11
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
2.1 Národní hospodářství .....	12
2.1.1 Členění národního hospodářství podle principu financování.....	12
2.1.2 Členění národního hospodářství podle Pesstofa .....	13
2.2 Neziskové organizace.....	14
2.2.1 Vymezení pojmu Nezisková organizace .....	14
2.2.2 Typologie neziskových organizací.....	14
2.2.3 Poslání a vize neziskových organizací .....	14
2.2.4 Funkce a cíle neziskové organizace .....	15
2.2.5 Zdroje financování neziskových organizací.....	16
2.2.6 Fundraising.....	17
2.2.7 Fundraiser.....	19
2.3 Nestátní neziskové organizace .....	20
2.4 Spolky.....	21
2.4.1 Vznik členství.....	22
2.5 Účetnictví zapsaných spolků.....	23
2.6 Daňová specifika zapsaných spolků.....	24
2.6.1 Daň z příjmu právnických osob .....	25
2.6.2 Daň z přidané hodnoty .....	26
2.6.3 Ostatní daně.....	27
<b>3 ANALÝZA VÝVOJE HOSPODAŘENÍ A FUNDRAISINGU .....</b>	<b>28</b>
3.1 Základní informace o organizaci.....	28
3.1.1 Hlavní činnost .....	29
3.1.2 Vedlejší činnost.....	29
3.1.3 Organizační struktura .....	31



3.1.4	Vedení účetnictví a zpracování daňového přiznání .....	32
3.2	Zdroje financování .....	33
3.3	Náklady organizace .....	36
3.3.1	Náklady hlavní činnosti.....	37
3.3.2	Náklady vedlejší činnosti .....	40
3.4	Výnosy organizace .....	41
3.4.1	Výnosy hlavní činnosti.....	42
3.4.2	Výnosy vedlejší činnosti .....	44
3.5	Výsledek hospodaření .....	47
3.6	Modifikovaná finanční analýza.....	49
3.6.1	Finanční autarkie .....	49
3.6.2	Ukazatel rentability .....	51
3.6.3	Ukazatel likvidity .....	54
3.7	Fundraisingové aktivity organizace .....	57
3.7.1	Formy fundraisingu .....	57
3.7.2	Fundraiser.....	59
<b>4</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝVOJE HOSPODAŘENÍ A FUNDRAISINGU .....</b>	<b>60</b>
<b>5</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY A POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU .....</b>	<b>66</b>
5.1	Samostatná pozice fundraisera .....	66
5.2	Hodnota finanční autarkie .....	67
5.3	Propagace NO Vrátky na místních akcích.....	68
5.4	Informovanost o Vrátkách a jejich hlavní činnosti .....	69
5.5	Založení vlastního e-shopu.....	70
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	.....	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>	.....	<b>75</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK</b>	.....	<b>76</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ</b>	.....	<b>77</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ</b>	.....	<b>78</b>

# ÚVOD

Důležitou součástí národního hospodářství je neziskový sektor, do kterého patří neziskové organizace. Právě neziskové organizace nabízí velké množství služeb napomáhajících v rozvoji společenského, ekonomického i politického dění a také sdružují občany. Neziskové organizace jsou často určeny pro lidi, které je potřebují a může je navštěvovat každý z nás. Mají dopad na takřka všechny životní oblasti, jejich význam tedy nespočívá jenom v přidané ekonomické hodnotě a podílu na celkové zaměstnanosti.

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením vývoje hospodaření a fundraisingu neziskové organizace Vrátko, která sídlí v Třebíči v Kraji Vysočina, kde též i působí.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. V první části jsou uvedeny cíle, jak hlavní, tak i dílčí, které jsou potřeba k jeho dosažení a metody, které byly v práci použity.

Druhou část bakalářské práce jsou teoretická východiska, která jsou rozdělena do dalších podkapitol. Teoretické poznatky jsou východiskem pro analytickou část této práce. Vymezuje se zde pojem národní hospodářství, do kterého patří neziskové organizace. Následně je teorie zaměřená na nestátní neziskové organizace a především spolky, protože právě nezisková organizace Vrátko, kterou se tato bakalářská práce zabývá, je zapsaným spolkem. Poslední část této kapitoly je věnována účetnictví a daňovým specifikům v neziskovém sektoru.

Následující kapitola je věnována analýze vývoje hospodaření a fundraisingu neziskové organizace Vrátko. Jsou zde uvedeny základní informace o spolku a představení její hlavní a vedlejší činnosti. Následuje analýza zdrojů financování, nákladů a výnosů organizace, výsledku hospodaření a modifikovaná finanční analýza. V závěru této kapitoly jsou představeny fundraisingové aktivity spolku Vrátko.

V návaznosti na předchozí kapitolu je zhodnocení vývoje hospodaření a fundraisingu, které prošlo v předchozí kapitole analýzou. V poslední části této práce jsou na základě zhodnocení představeny vlastní návrhy na zlepšení a posouzení jejich přínosu.

# **1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY**

## **1.1 Cíle**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení hospodaření a fundraisingu vybrané nestátní neziskové organizace Vrátko na základě analýzy zdrojů financování, nákladů a výnosů, která je prováděna za období 2016-2019. Dále je cílem navrhnout nové možnosti získávání finančních prostředků pro jejich činnost. Podkladem pro zpracování analýzy jsou účetní výkazy spolku a jejich výroční zprávy.

Pro splnění hlavního cíle je důležité vymezit dílčí cíle, kterými jsou:

- formulovat teoretická východiska práce na základě vhodně zvolené literatury, pro pochopení problematiky nestátní neziskové organizace, především spolku,
- v úvodu analytické části této práce zmínit základní informace o neziskové organizaci Vrátko, představit její hlavní a vedlejší činnosti, organizační struktury a vedení účetnictví,
- provést analýzu hospodaření neziskové organizace Vrátko na základě jejich účetních výkazů a výročních zpráv a analýzu s použitím vybraných ukazatelů,
- popsat fundraisingové aktivity neziskové organizace,
- zhodnotit hospodaření a fundraising spolku Vrátko na základě poznatků z předešlé analýzy a vypracovat návrhy vlastního řešení pro získání finančních prostředků pro jejich činnost.

## **1.2 Metody**

V teoretické a analytické části této práce je použito více metod. Mezi ně patří deskripce, analýza, syntéza, komparační metoda a metoda indukce a dedukce.

Metoda deskripce, tedy popis jednotlivých pojmů, je použita především v teoretické části této práce. Analytická část užívá metodu analýzy, která zkoumá složitější skutečnosti rozkladem na jednodušší, základní celky. Opačným postupem k analýze je syntéza, která je použita ve zhodnocení vývoje hospodaření. Dále je v práci užita komparační metoda, která slouží k porovnání výsledků v jednotlivých letech sledovaných období. V závěru práce jsou použity metody dedukce a indukce, na základě kterých jsou vypracovány návrhy pro získání finančních prostředků.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část bakalářské práce je čerpána z odborné literatury. Nejdříve je vysvětleno a rozděleno národní hospodářství. Dále je nejvíce obsažená kapitola neziskové organizace, kde je vymezen pojem neziskové organizace, její typologie, poslání a vize, funkce a cíle, zdroje financování a fundraising. Následuje popis nestátní neziskové organizace a spolku. Na závěr teoretické části je rozebráno účetnictví zapsaných spolků a daňová problematika.

### 2.1 Národní hospodářství

#### 2.1.1 Členění národního hospodářství podle principu financování

Národní hospodářství se podle Rektořika a kol. (2010, s. 13) dělí na ziskový (tržní) a neziskový (netržní) sektor. Neziskový sektor je možno dále rozdělit na sektor veřejný, sektor soukromý a sektor domácností, jak je uvedeno na obrázku níže.



**Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování**  
(zdroj: vlastní zpracování podle Rektořika a kol., 2010, s. 13)

Ziskový (tržní) sektor je financován ze získaných prostředků prodejem statků, které může subjekt produkovat nebo distribuovat. Prodej a distribuce jsou realizovány za tržní cenu, jež je na trhu tvořena nabídkou a poptávkou. Hlavním cílem tohoto sektoru je zisk. Naopak v neziskovém (netržním) sektoru, jehož subjekty v něm fungující a produkující statky, dosahují získání prostředků pro fungování jejich činnosti pomocí přerozdělovacích procesů. Cílem neziskového sektoru je přímé docílení užitku. Užitek je obvykle v podobě veřejné služby, což je hlavním ekonomickým rysem neziskových organizací (Rektořík, 2010, s. 14).

Pro tržní sektor je, na rozdíl od netržního, charakteristické založení společnosti za účelem zisku. Dalším rozdílem je také to, že podniky, které jsou subjekty tržního sektoru

disponují s majetkem, jenž je financován vlastním kapitálem nebo cizími zdroji (půjčky). Součástí podnikání jsou ale i rizika, která podnik nese a musí převážně spoléhat sám na sebe, a ne na jiné subjekty a jejich zdroje. Proto se v ziskovém sektoru nepoužívá ani pojem fundraising, i když podnik může žádat například o dotace (Boukal a kol., 2013, s. 15).

### 2.1.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Podle švédského ekonoma Victora A. Pestoffa lze rozdělení národního hospodářství znázornit do trojúhelníkového modelu. V uvedeném trojúhelníku jsou vyobrazeny čtyři sektory - neziskový veřejný sektor, neziskový sektor domácností, ziskový soukromý sektor a neziskový soukromý sektor. Z tohoto obrazce je možné určit i základní charakteristiky organizací, které jsou působící v jednotlivých sektorech (cit. podle Rektoříka, 2010, s. 14-16).



Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa  
(zdroj: cit. podle Rektoříka a kol., 2010, s. 16)

## **2.2 Neziskové organizace**

### **2.2.1 Vymezení pojmu Nezisková organizace**

Už v rozdělení národního hospodářství podle Pestoffa (cit. podle Rektořika, 2010, s. 14-16) jsme si rozdělili subjekty, které v něm existují. Mezi ně patří i neziskový sektor. Hlavním cílem neziskové organizace (NO), jak již z názvu vyplývá, není dosažení zisku, ale přímá produkce užitku. Je možné NO pojmenovat i jiným názvem, například nevýdělečná organizace, a to podle toho, které kritérium považuje autor za důležité. Z názvu ale znovu vyplývá, že organizace není založená za účelem podnikání. Přestože organizace nese v názvu nezisková nebo nevýdělečná, což je spíše obecným pojmenováním, může podnikat, a dokonce i zisku dosahovat. Rozdíl je v tom, že tento zisk není rozdělen členům společnosti, ale musí se znovu reinvestovat do společnosti. Všechny získané prostředky tedy putují do hlavní činnosti neziskové organizace či jejího rozvoje, aby i nadále mohla existovat a fungovat (Stejskal, Kuvíková, Martátková, 2012, s. 15).

### **2.2.2 Typologie neziskových organizací**

Rektořík (2010, s. 42-43) rozděluje neziskové organizace do pěti skupin podle jejich typologických znaků. Ve třech skupinách jsou zařazeny neziskové soukromoprávní organizace. Liší se od sebe tím, že v první skupině jsou organizace vzájemně prospěšné, ve druhé skupině organizace veřejně prospěšné a ve třetí skupině organizace typu obchodních společností a jim podobných. Zbývající dvě skupiny zahrnují neziskové veřejnoprávní organizace, které se rozlišují na organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků a ostatní veřejnoprávní organizace.

### **2.2.3 Poslání a vize neziskových organizací**

Podle Šedivého a Medlíkové (2011, s. 22-23) by mělo mít poslání určité charakteristické rysy. Dodržování těchto rysů je důležité, protože je součástí tváře organizace, která by měla zaujmout veřejnost a informovat ji o jejím přínosu. Motivační poslání má dobrý dopad na zaměstnance, dobrovolníky i podporovatele NO. Určuje hranice pro produkci, které se bude nezisková organizace zabývat apod.



**Obrázek 3: Znaký dobrého poslání**  
(zdroj: vlastní zpracování podle Šedivého, Medlíkové, 2011, s. 22)

Pro formulaci poslání je zásadní se zaměřit přímo na konkrétní organizaci a její speciální charakter. Jak již víme, neziskových organizací je velká spousta. Liší se od sebe jak už právní formou, druhem financování, velikostí, tak jsou neziskové organizace rozdílné i v přístupu k definování poslání. Správné formulování poslání je pro neziskovou organizaci stěžejním bodem, přestože na jeho formulaci neexistuje žádná právní norma (Rektořík a kol., 2010, s.36).

Rozvojem poslání a definicí záměru organizace je vize, která je podporou udržitelnosti (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 33).

Jak uvádí Rektořík a kol. (2010, s. 34), základním stavebním kamenem pro vznik neziskové organizace je správné definování vize. Dalším účelem správně definované vize je uplatnění poslání a tvorba prosperujícího strategického plánu. Formulace vize má určitou charakteristiku. Vize nesmí být tvořena krátkodobě, ale nejlépe na celou životnost neziskové organizace. Měla být krátká a výstižná jako je tomu u poslání, aby jí porozuměl každý. Vize může být univerzální pro více organizací na celém světě a popisuje stálý stav.

#### **2.2.4 Funkce a cíle neziskové organizace**

Poslání neziskové organizace je uskutečňováno pomocí funkcí. Výsledkem souboru činností, díky kterým se funkce naplňují, je produkce statků a služeb nebo podmínky pro produkci těchto statků. Funkce lze rozdělit na primární a sekundární. Jestliže funkce

naplňuje přímo poslání neziskové organizace, jedná se o primární (hlavní) funkci. Naopak pokud funkce vytváří podmínky pro naplňování poslání přímo, jde o sekundární (zabezpečovací) funkci. Další funkcí je funkce řídicí, která působí samostatně a nejčastěji ji v NO dělají zaměstnanci, kteří zaopatřují i funkci primární. Často je složité funkci primární přímo definovat, jelikož její poslání je velmi rozmanité (nemocnice, škola, divadlo, veřejná správa, charita apod.). Sekundární funkce musí plnit:

- Funkci personální
- Funkci provozní
- Funkci správní
- Funkci komplexního hospodaření

Díky plnění těchto funkcí má sekundární funkce skoro vždy stejnou strukturu a není tudíž tolik rozmanitá, jako primární funkce (Rektořík a kol., 2010, s. 37).

Cíl, jenž je odvozen od poslání, je stav, kterého má být dosaženo v určitém období. Podle různých kritérií se dají cíle rozdělit. Podle kritéria funkce můžeme cíle rozdělit na:

- Cíle primárních funkcí (a následně podle jednotlivých funkcí)
- Cíle sekundárních funkcí (a následně podle jednotlivých funkcí)

Cíle také můžeme rozdělit z hlediska časového. Dle tohoto hlediska lze cíle rozdělit na dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé a operativní. Cíle dlouhodobé jsou plánovány na 10 až 15 let. Jak již z názvu vypovídá, jde opravdu o vzdálenou budoucnost. Cíle krátkodobé se plánují na 3 až 10 let, cíle krátkodobé na méně než 3 roky. Poslední skupinou jsou cíle operativní a ty jsou dosahovány opravdu v blízké budoucnosti.

Nejčastěji jsou cíle neziskových organizací v jejich strategickém plánu nebo v koncepci rozvoje. Pokud jde o cíle krátkodobé, jsou obsaženy ve věcném a finančním plánu, který je tvořený na rok či čtvrtletí (Rektořík a kol., 2010, 37-38).

### **2.2.5 Zdroje financování neziskových organizací**

Podle Šedivého a Medlíkové (2011, s. 66) je pro neziskovou organizaci velice důležité zajistit více zdrojů financování, aby nebyla nezisková organizace závislá pouze na jediném zdroji. Právě vícezdrojové financování je jednou ze základních podmínek



úspěšného fungování NO. Ve vícezdrojovém financování není hlavním úkolem dosáhnout co největší rozmanitosti, ale musí se dbát i na poměrové zastoupení zdrojů.

Pokud NO dokáže efektivně oslovit zdroje, které má k dispozici, podaří se jí získat potřebné finanční prostředky. Těmito zdroji jsou:

- Příjmy z prodeje služeb a výrobků
- Individuální dárcovství, dobrovolnictví
- Firemní dárcovství
- Veřejné zdroje (ministerstva a kraje)
- Nadace a nadační fondy
- Ostatní subjekty (ambasády, jiné NO, zahraniční organizace)

Přestože jsou finanční zdroje pro NO opravdu důležitým prostředkem, potřebnou součástí je i materiál a technické zázemí, které lze za peníze pořídit, nebo požádat předešlé zdroje (mimo příjmy z prodeje služeb a výrobků) o nefinanční podporu (darování nábytku, poskytnutí prostorů za zvýhodněnou cenu apod.) (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 40).

## 2.2.6 Fundraising

Fundraising je anglosaský termín, doslovně přeložený jako „*navyšování fondů či zdrojů*“. Je nepostradatelný pro zajišťování zdrojů důležitých pro neziskovou organizaci (finance, lidi, technické zázemí). Je to proces fungující na základě aktivit, které nezisková organizace provádí v běžném procesu tak, aby obstarala dostatečné zdroje. Pro efektivní fundraising, musí tento proces proniknout celou organizací. Hlavním cílem je přimět lidi v neziskové organizaci, aby mysleli fundraisingově, jelikož tento proces není o jedné osobě, ale o celém týmu NO (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 65-66).

Podle Boukala a kol. (2013, 34-37) lze fundraising přeložit jako „*pěstování fondů*“. Aby NO mohla uskutečňovat své poslání, je potřeba systematicky získávat finanční i nefinanční zdroje, což je podstatou fundraisingu. Charakteristika této činnosti, která je průběžně plánovaná a realizuje finančně-ekonomickou strategii, jak zabezpečit zdroje v potřebné výši, je systematičnost a šíře finančních i nefinančních zdrojů. K neúspěchu by mohlo dojít po zúžení snahy dosáhnout pouze finančních zdrojů, rozdělení na finanční a nefinanční zdroje je velice důležité a potřebujeme dosahovat obou skupin. Při nefinanční podpoře může NO získat hmotné zdroje například při oslovení

fírem v oboru stavebnictví, které mohou poskytnout materiál pro stavbu budovy se záměrem využití neziskové organizace, či truhláře, který poskytne do prostorů NO nábytek. Součástí fundraisingu při získání nefinanční podpory je i barter. Zde jde především o směnu zboží nebo služby za jinou službu nebo zboží. V praxi to lze využít například tak, že firma poskytne neziskové organizaci prostory na výstavu a nezisková organizace pošle protislужbou vstupenky. V tomto případě se jedná o barter v souladu s hlavní činností. Pokud by se NO odměnila firmě za poskytnutí prostoru tak, že by na výstavě uskutečnila reklamu již zmiňované firmě, šlo by naopak o barter v souladu s vedlejší činností. V nefinanční podpoře lze využít i firmou poskytnutá práva (umístění loga na webu zdarma), informace, práce, kdy firma poskytne neziskové organizaci své zaměstnance, kteří díky dobrovolnické činnosti mohou dosáhnout kariérního růstu a podobně. Nezisková organizace může žádat „potencionálního zákazníka“ i o službu. Často je tato spolupráce v marketingu. Následně mezi NO a „zákazníkem“ může dojít k dlouhodobé spolupráci, která často vzniká na základě budování přátelského vztahu a zaujmutím druhé strany posláním neziskové organizace.

Zdroji, ve kterých lze najít peníze, služby, výrobky a dobrovolníky pro neziskovou organizaci, jsou:

- Veřejné instituce (ministerstva, krajské a obecní úřady, velvyslanectví)
- Nadace
- Jednotlivci (fyzické osoby, osoby samostatně výdělečně činné)
- Firmy a jiné soukromé organizace
- Klienti, nakupující produkty NO

Pro získání podpory je důležité vědět, kde o podporu žádat, ale také jak o ni žádat. K tomu jsou definované různé metody. Těmi jsou:

- Veřejná sbírka
- Benefiční akce
- Vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci
- Telefonické oslovení dárce
- Osobní setkání
- Dárcovská SMS – DMS
- Sdílený marketing

- Odkaz v závěti
- Prodej vlastních výrobků nebo služeb
- Členské příspěvky (u občanských sdružení)
- Direct mail – poštovní kampaň

Úspěšný fundraiser dokáže z těchto metod sestavit vhodný mix pro daný zdroj (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 66).

### **2.2.7 Fundraiser**

Fundraiser je člověk, který má v neziskové organizaci za úkol vykonávat fundraisingové aktivity. Za fundraisingové aktivity jsou považovány strategické poradenství a administrace projektů. Tyto aktivity by měl dobrý fundraiser umět pro organizaci zajistit na základě svých zkušeností. U fundraisera jsou předpokládány určité vlastnosti a schopnosti. Komunikace, analytické a kreativní myšlení, umění požádat o dar či vyjednávat a přesvědčovat, to vše jsou předpoklady, které správný fundraiser má. Podstatou není získat peníze, ale především člověka, který peníze či služby poskytne a přesvědčit ho o tom, že je dobré do neziskové organizace investovat, jak peníze, nebo svůj čas a udělat tak dobrý skutek. Proto je u fundraisera velice důležitá komunikace, pohotovost a umění člověka přesvědčit. Nejlépe ho přesvědčí ten, kdo je pro práci v NO zapálen, což je dalším znakem fundraisera (Rektořík a kol., 2010, s. 94).

V malých nestátních neziskových organizacích je tento post obvykle zastupován ředitelem nebo jinou vedoucí osobou či někdy dokonce všemi zaměstnanci. Ve velkých nestátních NO je fundraiser přímo specializovaná osoba, pro kterou je fundraising její hlavní pracovní náplní a zabývá se jím profesionálně. Fundraiser může mít nestátní nezisková organizace buď interního nebo externího. V případě interního fundraisera je kmenovým zaměstnancem nestátní neziskové organizace, a když je naopak externí, je najatý. Hlavním úkolem interního fundraisera, je zajišťování zdrojů. Externí fundraiser může být v nestátní NO i dobrovolníkem nebo brigádníkem. Jde o fyzickou či právnickou osobu, která má s danou nestátní neziskovou organizací uzavřenou smlouvu. Často je využíván z důvodu, že nestátní NO je omezena finančními prostředky a platit dalšího zaměstnance se jí nevyplatí, nebo je omezena prostorem. Někdy je externí fundraiser najímán také proto, že nestátní nezisková organizace chce, aby se její zaměstnanci soustředili co nejvíce na jejich činnost a fundraising nechají na odborníkovi. Další

výhodou externího fundraisera může být to, že má léta praxe a zkušeností, a s tím i hodně kontaktů. Nevýhodou zase naopak může být, že k nestátní neziskové organizaci nemusí mít vybudovaný takový vztah, jako kmenový zaměstnanec. Velmi důležitá je pro fundraisera motivace, stejně tak jako i pro ostatní zaměstnance nestátní NO. Často si práci v nestátní neziskové organizaci vybírají lidé, kteří chtějí něco změnit, pro které je práce užitečná či smysluplná i přesto, že je hodnocena nižším finančním ohodnocením než v ziskovém sektoru (Boukal a kol., 2013, s. 37-39).

## **2.3 Nestátní neziskové organizace**

Zřizovatelem nestátní NO není stát, ale především fyzická osoba. Tento typ NO převládá nad NO založenými státem. Výjimkou jsou nestátní neziskové organizace, které jsou zřizovány zákonem. U těchto typu nestátních neziskových organizací vznikne průnik se státními neziskovými organizacemi. Tento jev jsme již mohli vidět v rozdělení neziskových organizací podle Pestoffa. Příkladem jsou veřejné vysoké školy založené zákonem, ale řízené svojí samosprávou (Stejskal, Kuviková, Mart'átková, 2012, s. 53).

Při zakládání nestátní NO je důležité se stále řídit právními předpisy, které jsou však jiné než pro založení státní NO. Nestátní neziskové organizace poskytují služby, které jsou v zájmu veřejného sektoru, nebo by mu měly primárně příslušet, proto veřejnému sektoru často finančně odlehčují. Tyto dva sektory spolu pak v praxi často spolupracují. Následně zde může docházet ke konkurenci mezi neziskovými organizacemi, na kterou je ovšem potřeba nahlížet pozitivně, jelikož díky ní může dojít k růstu kvality a efektivnosti ve společnosti. Nestátní NO jsou financovány především z vlastních zdrojů, mají nárok i na dotace či jiný příjem ze státního rozpočtu (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 28).

Podle aktuálního občanského zákoníku patří do nejdůležitějších nestátních neziskových organizací:

- Spolky
- Fundace
- Ústavy
- Politické strany a politická hnutí
- Zájmová sdružení právnických osob

- Registrované církve a náboženské společnosti
- Školské právnické osoby
- Veřejné výzkumné instituce
- Honební společenstva
- Odborové organizace

Často jsou tyto nestátní neziskové organizace označovány podle nového občanského zákoníku za korporace. Pro tvorbu korporace stačí i jedna osoba. Poté je to bráno jako právnická osoba s pouze jedním členem (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 29).

## 2.4 Spolky

Spolky jsou součástí korporací, které spolu s fundacemi a nadacemi patří do tří základních skupin právnických osob v soukromém právu. „*Spolek je sdružením (slovy zákona „svazkem“) nejméně tří osob, založený k ochraně a uspokojování společného zájmu svých členů. Členy mohou být jak osoby fyzické, tak právnické, a to v jakémkoli poměru či kombinaci, tuzemské i zahraniční. Tato právní forma je fakticky „nástupcem“ občanského sdružení podle (zrušeného) zákona 83/1990 Sb., o sdružování občanů*“ (Vít, 2015, s. 128). U spolků je možno například upravit zcela jinak strukturu orgánů, a to díky jeho dispozitivní povaze, což u žádné jiné právnické osoby dle nového občanského zákoníku nelze (Vít, 2015, s. 40).

Pro založení spolku jsou potřeba nejméně tři osoby. Když se zakladatelé shodnou na obsahu stanov, jehož minimální náležitosti zákon vymezuje, je spolek založen. To je jednou ze dvou forem, které zákon upravuje. Druhým způsobem založení je usnesení ustanovující schůze tvořícího se spolku. Tímto způsobem se spolek zakládá, jestliže se na založení podílí více osob, anebo počet osob není předem znám. Registrujícím orgánem je rejstříkový soud (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 113).

Náležitosti stanov spolku jsou:

- Název (který nesmí být klamavý) a sídlo spolku
- Účel spolku
- Práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat

- Určení statutárního orgánu

V názvu spolu, ať už uprostřed, na začátku či na konci se musí objevit výraz „spolek“, „zapsaný spolek“, nebo „z. s.“. Hlavním cílem spolku nesmí být podnikání ani jiná výdělečná činnost. Také není ani zákonem dáno, že musí být veřejně prospěšný. Členové mají vůči spolku práva a povinnosti, které jsou buď vymezeny ve stanovách, nebo na vnitřním předpisu spolku (Vít, 2015, s. 40).

Dobrozemský a Stejskal (2016, s. 115-116) uvádí, že na rozdíl od ostatních soukromoprávních právnických osob je jedním z hlavních principů a pojmovou vlastností spolků existence členské základny, která vychází z práv a svobod sdružování. Nalezneme je jak v mezinárodních dokumentech, tak i v ústavním pořádku České republiky. Vymezení práv a povinností členů vůči spolku, popřípadě vyhrazení metod, jak jim budou práva a povinnosti vznikat, je jednou ze základních nezbytností. To však neurčuje zákon, ale mají ji na starosti stanovy. Stanovy mohou specifikovat například řádné či čestné členství nebo i jiné druhy a přiměřeně k tomu práva a povinnosti. Často jde o placení členských příspěvků, hlas rozhodující apod.

### **2.4.1 Vznik členství**

Pro nabytí členství ve spolku existují tři způsoby. Pokud se právnická nebo fyzická osoba podílí na zakládání spolku, jde o chystání stanov. Poté, když se spolek zapíše do veřejného rejstříku, a tedy i vznikne, se osoba stane členem tohoto spolku. Druhou možností, jak se stát členem spolku, je situace, kdy je spolek zakládán ustavující schůzí, na které je právnická nebo fyzická osoba přítomna, současně je i podepsána na listině přítomných a podala řádnou přihlášku. Stanovy se mohou schválit, pokud jsou na ustavující schůzi přítomny nejméně tři osoby. Členství nevznikne jedině v případě, že by tato osoba byla proti návrhu stanov, může od přihlášky odstoupit (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 116).

Třetí možností je přistoupit k již fungujícímu spolku. Zde dojde ke dvoustrannému právnímu jednání. Pokud by jedna ze stran byla proti, členství nevznikne, protože do účasti ve spolku nikdo nemůže nikoho nutit. Zároveň však nemůže nikdo nutit ani spolek, aby někoho přijal. To, koho spolek přijme, je čistě na něm, a to i za jakých podmínek (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 116).

## 2.5 Účetnictví zapsaných spolků

Ke změnám v účetnictví došlo v České republice 1.1.2005, kdy bylo zrušeno jednoduché účetnictví. Určené typy právnických osob ho mohly využívat jako přechodnou výjimku. Další změny nastaly 1.1.2016 a to, že se opět mohlo užívat jak jednoduché účetnictví, tak i daňová evidence. Jednoduché účetnictví zůstalo platné pro vybrané typy právnických osob a pouze pro fyzické osoby byla určena daňová evidence. Výjimka se nevztahuje na spolky a pobočné spolky, což je uvedeno v podmínkách pro vedení jednoduchého účetnictví.

Účetní jednotky lze kategorizovat. Dělí se na mikro, malou, střední a velkou účetní jednotku. Kategorizovat lze podle celkových aktiv, čistého obratu za rok a průměrného počtu zaměstnanců v průběhu účetního období.

Subjekt veřejného zájmu a vybrané účetní jednotky jsou vždy velkou účetní jednotkou bez ohledu na tato kritéria. Když se zakládá a vzniká účetní jednotka, a ještě není jasno, do které kategorie bude spadat, řídí se dle právní úpravy kategorie, do které bude pravděpodobně patřit a splňovat podmínky k prvnímu účetnímu období. Pokud však tato účetní jednotka dvakrát po sobě následujících účetních období nesplňuje kritéria, či je překračuje, musí být od počátku následujícího účetního období přeražena do kategorie, do níž nyní patří podle celkových aktiv, čistého ročního obratu či průměrného počtu zaměstnanců v průběhu účetního období.

Zachycení hospodaření účetní jednotky je hlavním úkolem účetnictví. To znamená zaznamenání pohybu majetku a závazků, popř. dalších skutečností. Reálný stav majetku, finanční situace a průběh hospodaření účetní jednotky musí být zachycen věrně, úplně a správně. K dalším zásadám účetnictví patří průkaznost, srozumitelnost, přehlednost a vedení způsobem zaručující trvalost účetních záznamů. Účetnictví je vedeno v souladu s pravidly a principy definované zákonem o účetnictví. Účetnictví je dále považováno za ekonomicko-správní činnost, která vede k tvorbě soustav s účetními informacemi. Zmíněné informace jsou poskytovány pro samotnou účetní jednotku, ale i pro své okolí jako jsou orgány finanční správy, obecní a krajské úřady apod. (Dobrozemský, Stejskal, 2016. s. 239-246).

Pro účetnictví existuje souhrn pravidel, která jsou brána za účetní zásady. Jsou důležitá pro účetní jednotky, jež se podle nich řídí při vedení účetnictví a sestavování účetní uzávěrky (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 247-254).

V jednoduchém účetnictví se jako podklad pro sestavení přehledu o majetku a závazcích a přehledu o příjmech a výdajích používají účetní knihy, které vymezuje vyhláška č. 325/2015 Sb. Těmito základními účetními knihy jsou peněžní deník, kniha pohledávek a závazků a pomocné knihy. Pokud je účetnictví vedeno v plné formě, vede se účetní deník, hlavní kniha, kniha analytické evidence a kniha podrozvahových účtů.

K poslednímu dni účetního období, tedy k rozvahovému dni, sestavuje účetní jednotka účetní uzávěrku. Jde o soubor finančních výkazů, které vypovídají o jejím hospodaření za jedno účetní období. Tento soubor musí obsahovat rozvahu, výkaz zisků a ztrát a přílohu. Údaje, které obsahuje rozvaha a výkaz zisků a ztrát, jsou v příloze vysvětleny. Součástí účetní uzávěrky může být i přehled o peněžních tocích nebo soupis změn vlastního kapitálu (Pelikánová, 2018, s. 58).

## **2.6 Daňová specifika zapsaných spolků**

Dle Rektoříka a kol. (2010, s. 158) uplatňuje větší část neziskových organizací omezený daňový režim i přesto, že mohou být plátcí a poplatníci všech daní. Díky tomu, že nezisková organizace provozuje prospěšně veřejnou činnost, má možnost různých zvýhodnění, jako například úlevy, osvobození nebo výjimky ze zdanění.

Všechny nestátní NO se musí vypořádat s daňovými povinnostmi v souladu s platnými předpisy, protože jsou daňovými poplatníky. Často jsou ale kvůli jejich povaze či činnosti, které provozují, osvobožovány (v ČR). Osvobožovány od daní mohou být buď úplně, nebo částečně či podmíněně (Stejskal, Kuvíková, Martátková, 2012, s. 144).

Do daňové soustavy České republiky patří všechny daně vybírané na tuzemském území. Nejvýznamnější z těchto daní jsou:

- Daň z příjmu fyzických osob
- Daň z příjmu právnických osob
- Daň z nemovitých věcí
- Daň z nabytí nemovitých věcí – která je nyní zrušená
- Daň silniční



- Daň z přidané hodnoty
- Spotřební daně
- Dědická daň
- Daň darovací

(Stejskal, Kuvíková, Marťátková, 2012, s. 144).

### **2.6.1 Daň z příjmu právnických osob**

Daň z příjmu upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Čistě pro neziskový sektor je ale důležitější nový občanský zákoník a zákonné opatření Senátu č. 344/2013 Sb., o změně daňových zákonů. Pro NO je použita definice veřejně prospěšného poplatníka, díky tomu, že jejich hlavní činností není podnikání, a tudíž ani činnost za účelem dosažení zisku (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 105).

Předmětem daně u veřejně prospěšného poplatníka jsou příjmy:

- Z reklamy
- Z členského příspěvku
- V podobě úroku
- Z nájemného s výjimkou nájmu státního majetku

Jsou to příjmy z činnosti a z nakládání s majetkem neziskové organizace (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 337).

Dle Rektořika (2010, s. 159-160) nejsou předmětem daně příjmy z hlavní činnosti neziskové organizace, pokud nepřesahují náklady na ně vynaložené. Poměření, aby náklady byly vyšší než příjmy, se porovnává za jedno zdaňovací období. Úroky z vkladů na běžném účtu také nejsou předmětem daně a nezáleží ani na tom, zda jsou tyto vklady zdaňovány či nikoli. Ani dotace či jiné státní příspěvky nejsou předmětem daně, musí však být dodržena pravidla pro rozpočty v ČR. Předmětem daně není ani příjem z pronájmu majetku, je-li tento majetek státní a pronajímá ho nezisková organizace a příjem jde do státního rozpočtu. Příjmy, které má NO díky zisku akcií také nepodléhají dani z příjmu, a to ani příjmy, které plynou ze zdědění nebo darování movité i nemovité věci nebo majetkového práva.

## 2.6.2 Daň z přidané hodnoty

Daň z přidané hodnoty je uplatňována na zboží a služby podle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. Často se i na neziskové organizace daňová povinnost vztahuje, jelikož uskutečňují činnost za účelem příjmu, i když tato činnost není vykonávána za účelem dosažení zisku, tudíž vykonávají ekonomickou činnost (Pelikánová, 2018).

Osoba povinná k dani je jeden z nejdůležitějších pojmů v oblasti daně z přidané hodnoty. Nezisková organizace se stane osobou povinnou k dani v případě, že vykonává ekonomickou činnost. Pokud NO přesáhne obrátu 1 mil. Kč nejdéle za jedno účetní období, je povinna se registrovat jako plátce daně z přidané hodnoty.

Pokud nezisková organizace neuskutečňuje ekonomickou činnost a pořídí zboží z jiného členského státu, jehož hodnota přesahuje 326 000 Kč v kalendářním roce, nebo je jí zasláno zboží, které je předmětem spotřební daně, stane se osobou identifikovanou k dani a tím jí vzniká povinnost přiznat a zaplatit daň z přidané hodnoty.

Některé činnosti jsou od daně z přidané hodnoty osvobozeny, takže se u nich daň z přidané hodnoty neodvádí. Osvobozená plnění se dále dělí na plnění osvobozená s nárokem na odpočet a bez nároku na odpočet. Osvobozené činnosti bez nároku na odpočet zejména u neziskových organizací jsou:

- Výchova a vzdělání
- Zdravotnické služby
- Sociální pomoc
- Převod a nájem pozemků, staveb a bytů
- Další plnění podle § 61, např. poskytnutí služeb jako protihodnoty členského příspěvku, služeb a zboží souvisejících s ochranou a výchovou dětí a mládeže, kulturních a sportovních služeb

Právě u těchto činností nemá plátce daně nárok na odpočet daně z přidané hodnoty u přijatých zdanitelných plnění (Rektořík a kol., 2010, s. 165-166).

### 2.6.3 Ostatní daně

**Silniční daň** upravuje v České republice zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů. Předmětem této daně jsou motorová vozidla a jejich přípojná vozidla. Tato motorová vozidla a jejich přípojná vozidla dle § 2 uvedeného zákona jsou registrována v České republice a také provozována v České republice. Vozidla jsou užívána poplatníkem daně z příjmu právnických osob. Pokud je ale užívá veřejně prospěšný poplatník daně z příjmu právnických osob k činnosti, která není předmětem daně z příjmu, nejsou tato vozidla a jejich přípojná vozidla předmětem daně. Zde jde o výjimku (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 109-110).

**Daň z nemovitých věcí** je upravována zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. Dříve tato daň byla nazývána jako daň z nemovitostí a jedná se o přímou daň. Tvoří ji daň z pozemků a daň ze staveb a jednotek. Daň z pozemků a daň ze staveb a jednotek od sebe liší jejich postupem při výpočtu a také mají odlišné kolonky v daňovém přiznání. Zákon pro ně však platí stejný (Pelikánová, 2018, s. 114).

**Spotřební daň** se spolků i jiných neziskových organizací převážně netýká. Pouze pokud by nezisková organizace vyráběla produkty obsahující líh nebo spotřebovávala minerální oleje k pohonům strojů při vykonávání zemědělské činnosti (Dobrozemský, Stejskal, 2016, s. 392).

### 3 ANALÝZA VÝVOJE HOSPODAŘENÍ A FUNDRAISINGU

Tato část bakalářské práce je věnována konkrétní nestátní neziskové organizaci, zapsanému spolku Vrátko. V úvodu této kapitoly jsou zmíněny základní informace o této neziskové organizaci. Následuje popis zdrojů financování, analýza na základě nákladů a výnosů a některých finančních ukazatelů modifikované finanční analýzy. V závěru je popsána fundraisingová aktivita vybrané neziskové organizace.

#### 3.1 Základní informace o organizaci



Obrázek 4: Logo neziskové organizace Vrátko z.s.  
(zdroj: Vrátko z.s.)

Název:	Vrátko, z.s.
Sídlo:	Leopolda Pokorného 56/19, 674 01 Třebíč
Datum vzniku:	26.2.2008
Působnost:	Třebíč
Právní forma:	Spolek
IČO:	22681841
Statutární zástupce:	Bc. Irena Rybníčková, předsedkyně
Vize:	„I s hendikepem pracujeme dobře a s radostí“
Poslání:	Vrátko pomáhají získat osobám se zdravotním znevýhodněním pracovní uplatnění. Využívají k tomu i svoje vlastní provozovny. Dále těmto lidem organizace nabízejí možnosti vzdělávání, rekvalifikace a služby sociální rehabilitace. Společnost je také

součástí několika společenských akcí, na kterých osoby se zdravotním postižením mají možnost prodávat nejen občerstvení z jejich kavárny, ale také výrobky ze šicí dílny. Tímto způsobem mají klienti možnost svoji práci prezentovat.

### **3.1.1 Hlavní činnost**

Hlavní činností spolku je integrace osob zdravotně postižených do běžného života, jejich zapojení do pracovního procesu, vzdělávání osob zdravotně postižených, aktivní podpora zaměstnávání a pracovní a sociální rehabilitace osob se zdravotním postižením.

**Sociální rehabilitace** je významnou aktivitou Vrátek. Jde zde ale především o zaměstnávání zdravotně znevýhodněných lidí. Pracuje se na rozvoji dosavadních schopností a učení se nových schopností, o které mají zdravotně postižení klienti zájem. To vede k dosažení samostatnosti klientů. Služba je poskytována jak ambulantně, tak i terénně. Lidé se zdravotním postižením si své schopnosti a dovednosti mohou osvojit v provozovnách, které jsou vedlejší činností Vrátek (Výroční zpráva, 2019, s. 12).

### **3.1.2 Vedlejší činnost**

**Kavárna Vrátko**, která sídlí v třebíčské židovské čtvrti, je vlajkovou lodí organizace. Zákazníci zde mají možnost zakoupit si kávu, pečivo, cukroví a jiné dobroty, které jsou připravovány a vyráběny zdravotně postiženými lidmi. Řady akcí, jež jsou pořádány městem Třebíč, se kavárna Vrátko také účastní. I zde může kavárna prodávat své občerstvení a tím i prezentovat práci svých zaměstnanců. Kavárna Vrátko má ze všech provozoven nejvíce zaměstnanců (Výroční zpráva, 2019, s. 5).

**Pekárna** připravuje produkty pro Kavárnu Vrátko a také pro Krámků pod Věží. Peče se zde chléb z certifikovaného kvásku, po kterém je velká poptávka. Chléb je kupován nejen cílovými zákazníky, ale i prodejci, kteří ho prodávají například ve zdravé výživě. Chléb je dokonce přepravován každý týden i službou PPL, protože je oblíbený nejen v Třebíči. Pekárna sídlí ve stejném subjektu jako Kavárna Vrátko (Výroční zpráva, 2019, s. 6).

**Šicí dílna** distribuuje své výrobky do Krámků pod Věží a na trhy, kde se produkty prodávají. Zákazníci si je však můžou zakoupit i na e-shopu. Díky šicí dílně organizace

Vrátko spolupracuje s velkými firmami, jako například Mann-Hummel, Bosch nebo třebíčská Altreva (Výroční zpráva, 2019, s. 7).

**Krámeček pod Věží** je prodejním místem pro chléb z pekárny Vrátko a výrobky z šicí dílny. Je zde však prodáván i jiný sortiment než produkovaný organizací Vrátko, například Davidkovo koření nebo sirupy Sedmikráska, které nejsou jinde v Třebíči nabízené. Z šicí dílny jsou zde k prodeji látkové sáčky na pečivo, které jsou ekologickou náhradou za igelitové (Výroční zpráva, 2019, s. 9).

**Trafiky** provozuje organizace Vrátko dokonce dvě. Jedna nese název **Trafika PLUS Bráfova**. K zakoupení jsou zde kuřácké potřeby a denní tisk, jako v každé trafice. Dále je zde v nabídce občerstvení, dárkové předměty, káva a další produkty ostatních provozoven. **Trafika Nádražní** je druhou z trafik provozovaných organizací Vrátko. Její sortiment je podobný jako v Trafice PLUS Bráfova, akorát ne tak rozmanitý (Výroční zpráva, 2019, s. 10).

**Bazárek u Zebry** nabízí věci z druhé ruky. Prodává se zde oblečení, hračky, knihy a jiné použité zboží, u kterého je ovšem hlídána jeho kvalita a míra opotřebení. Zákazníci mohou do Bazárku oblečení a věci přinést. Tato provozovna funguje i jako tréninkové pracoviště pro klienty sociální rehabilitace, kteří si osvojují svoje návyky (Výroční zpráva, 2019, s. 8).

**Pedikúra** funguje už od roku 2013. Kromě toho, že zaměstnanci poskytují své služby přímo v provozovně, chodí do domovů důchodců, kde také vykonávají služby. Dále navštěvují své zákazníky po dohodě i přímo v jejich domácnostech (Výroční zpráva, 2019, s. 11).

**Přírodní zahrádka** je umístěna vedle hlavního sídla Vrátek na ulici Leopolda Pokorného. Je přebudována ze starého dvora a funguje jako odpočinkový prostor. Hosté přírodní zahrádky zde mohou využít příjemné posezení mezi krásnou zelení, keři a bylinkami. K posezení si mohou v kavárně zakoupit kávu a něco sladkého k ní. Bylinky, které jsou zde zasázeny, se dále suší a prodávají v kavárně a Krámku pod Věží. Je zde nespočet bylinek, například máta, levandule, šalvěj, meduňka a bazalka. Zahrádka je také místem pro letní kulturní aktivity (Výroční zpráva, 2018, s.9).

### 3.1.3 Organizační struktura



**Obrázek 5: Organizační struktura Vrátky, z.s.**

(zdroj: organizační schéma Vrátky, z.s.)

Ve vedení spolku Vrátky a také na manažerských pozicích jsou Ida Svobodová, Irena Rybničková, Michaela Dufková a Renata Dušovská. Pod paní Idou Svobodovou spadá paní Urbancová, která je vedoucí Kavárny Židy, paní Koudelová, vedoucí Pekárny, paní Tomšíková, vedoucí Kavárny Moravia, paní Nohová, která je vedoucí Pedikúry a paní Dušovská, která je mimo jiné i vedoucí úseku Sociální rehabilitace. Paní Irena Rybničková obstarává Šatnu na poliklinice, BOZP organizaci a Stánek v Kočičině. Její podřízenou je paní Nováčková, která je vedoucí Krámku pod Věží. Michaela Dostálová je účetní spolku a také vedoucí ekonomického úseku. Pod sebou má paní Pavlíčkovou, která je vedoucí Trafiky Bráfova, pana Votavu, vedoucího Trafiky Nádražní, paní Brosovou, vedoucí Šicí dílny a pana Milana Štěrbu, který má na starost chod budovy na ulici Leopolda Pokorného, tedy sídlo společnosti Vrátky. Poslední manažerkou je již zmíněná Renata Dušovská, která je vedoucí Zahrádky a Bazárku u Zebry. Ze schématu organizační struktury Vrátek je patrné, že zde převládají ženy.

### **3.1.4 Vedení účetnictví a zpracování daňového přiznání**

Účetnictví spolek Vrátko vede v plném rozsahu v souladu s obecně platnými právními předpisy v oblasti účetnictví nestátních neziskových organizací. Jde zejména o zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Pro vedení účetnictví jsou ve spolku používány tyto účetní knihy: účetní deník, knihu přijatých faktur, knihu vydaných faktur, pokladní knihu a hlavní knihu.

Nezisková organizace Vrátko si vede analytickou evidenci účtů. Účty majetkové jsou rozdělovány podle druhu majetku, finanční účty podle jednotlivých bankovních účtů a pokladen, členění pohledávek na krátkodobé a dlouhodobé a placené zálohy, členění závazků také na krátkodobé a dlouhodobé a poskytnuté zálohy, závazky ze zúčtování mezd se dělí na odvody na sociální a zdravotní pojištění. Náklady jsou rozděleny podle druhů v souladu s jednotlivými projekty pro lepší sledování jejich čerpání a výnosy z poskytování služeb podle jednotlivých činností.

Účetní uzávěrka je zpracována účetní po uzavření účetního období, tedy 15.2. následujícího roku. Spolupracuje na ní účetní a předsedkyně spolku. Součástí účetní uzávěrky jsou inventury jednotlivých majetkových účtů, vyčíslení ziskovosti jednotlivých středisek a činností, kontrola zúčtování jednotlivých projektů s účetními doklady a výsledky v účetnictví a inventura majetku. Za kontrolu účetní závěrky odpovídá účetní a předsedkyně. Daňové přiznání za Vrátko, z.s. zpracovává účetní, popřípadě statutárním zástupcem zmocněný daňový poradce.

Při odepisování majetku se používá individuální odpisový režim, který je určen při zařazení do používání a vyplývá z předpokládané fyzické a morální amortizace. Používá se i režim daňových odpisů jako podpůrné hledisko.

Pokladna organizace Vrátko je vedena v peněžních jednotkách české měny. Ověřený pracovník (pokladní) zapisuje každý den veškeré příjmy a výdaje do pokladní knihy a kontroluje správnost údajů. Takto tento pracovník vyplácí a přijímá peníze. Výše maximální částky je stanovena na 30 000,- Kč. V případě, že je tato částka překročena, předává pověřená osoba obnos předsedkyni a ta jej uloží na účet. Inventarizace pokladní hotovosti je prováděna inventarizační komisí. Komise je složena z účetní, místopředsedkyně a ředitelky spolku.



### 3.2 Zdroje financování

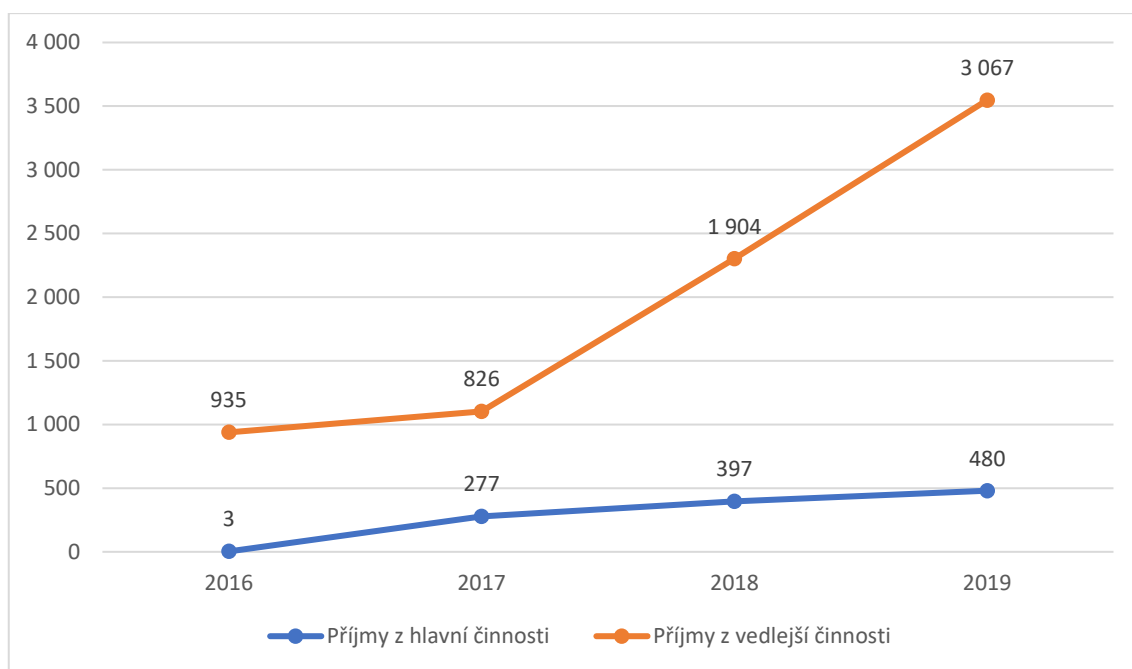
Financování spolku Vrátko je vícezdrojové. Hlavními zdroji financování jsou příjmy z vlastní činnosti, přijaté příspěvky (dary) a provozní dotace.

**Tabulka 1: Zdroje financování (v tis. Kč)**

(zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Σ Vlastní činnost</b>	938	1 103	2 301	3 547
<b>Hlavní činnost</b>	3	277	397	480
<b>Vedlejší činnost</b>	935	826	1 904	3 067
<b>Σ Přijaté příspěvky (dary)</b>	694	452	123	151
<b>Hlavní činnost</b>	694	452	123	151
<b>Vedlejší činnost</b>	0	0	0	0
<b>Σ Provozní dotace</b>	4 529	3 987	4 129	7 779

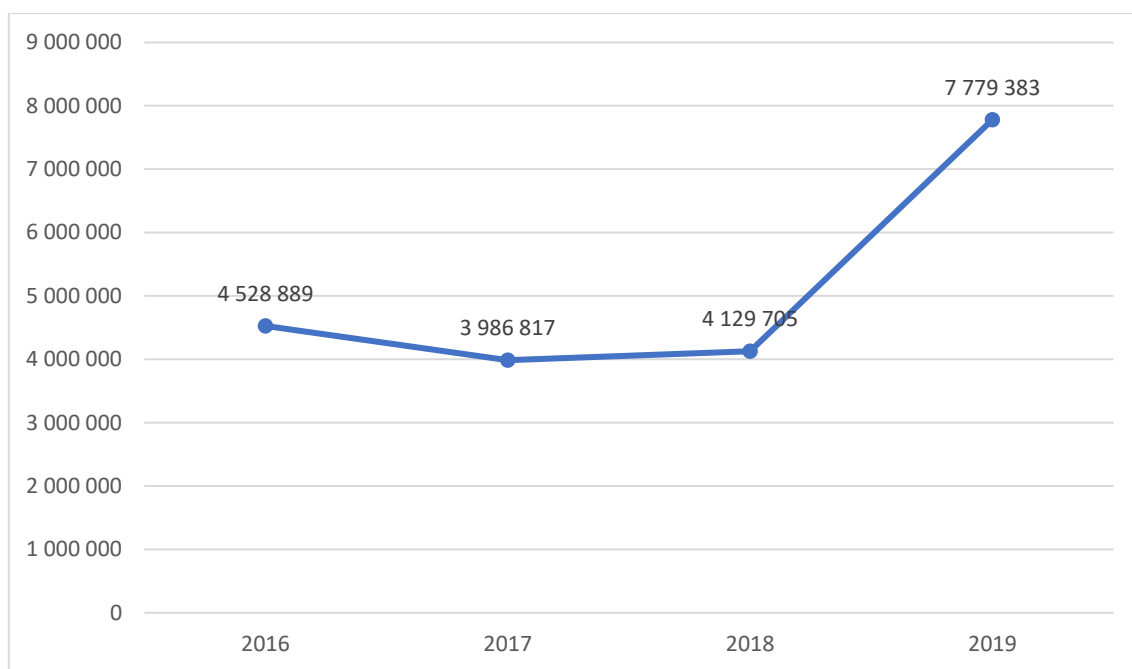
Vlastní příjmy jsou dále rozděleny na hlavní a vedlejší činnost spolku. Příjmy z vedlejší činnosti výrazně převládají nad příjmy z hlavní činnosti, neboť provozovny, ze kterých příjmy plynou, jsou vedlejší činností Vrátek. Tento druh příjmů je způsoben díky tržbám z kavárny, pekárny, pedikúry apod. V průběhu zaznamenaných let vlastní příjmy rostou, a to jak z hlavní činnosti, tak i z vedlejší činnosti. Pouze v roce 2017 byl malý pokles příjmů z vedlejší činnosti. Rozdíl v posledních třech sledovaných obdobích, tedy mezi roky 2017 a 2018 a 2018 a 2019 je v každém roce nárůst více než 1 mil. Kč. Vývoj příjmů ve sledovaných letech je v Grafu 1.



**Graf 1: Vývoj příjmů z HČ a VČ (v Kč)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle výkazů organizace)

Dalším zdrojem financování jsou přijaté příspěvky (dary). Všechny tyto příspěvky (dary) jsou poskytovány na hlavní činnost Vrátek. V roce 2016 získala organizace Vrátko příspěvek od Nadace VIA. Projekty Darujme.cz a Srdcerváči přispěly organizaci Vrátko v roce 2017. Projekt Darujme.cz podpořil Vrátko i v následujících dvou letech, tedy 2018 a 2019.

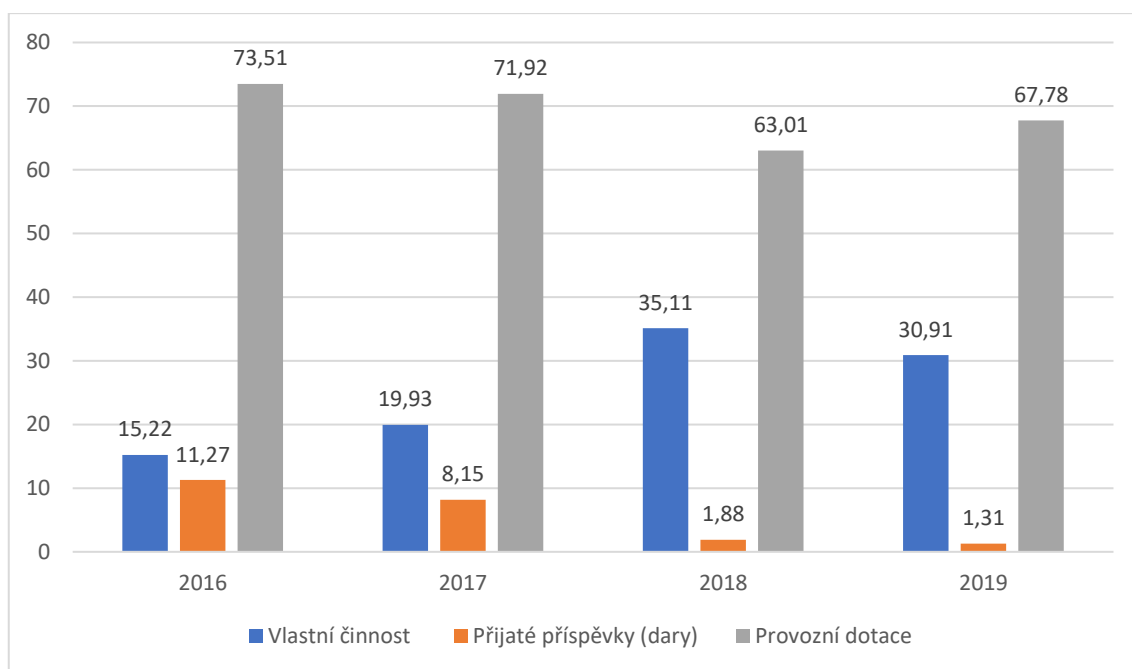
Hlavním zdrojem financí organizace Vrátko jsou provozní dotace, což je u neziskových organizací typické. Provozní dotace jsou získávány ze státního rozpočtu a z rozpočtů územně samosprávných celků. Jejich výše od roku 2016 do roku 2017 mírně klesla, v roce 2018 naopak mírně vzrostla a v roce 2019 byl rapidní nárůst. Vývoj dotací je znázorněn v Grafu 2.



**Graf 2: Vývoj provozních dotací (v Kč)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle výkazů organizace)

Každý rok organizace Vrátko získává dotaci od Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). Tato dotace obsahuje příspěvek na zřízení pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením a příspěvek na úhradu provozních nákladů vynaložených v souvislosti se zaměstnáním osoby se zdravotním postižením. Tato dotace je získávána na základě podané žádosti. Další dotací, která je čerpána každoročně je od Koordinačního uskupení neziskových organizací v Kraji Vysočina. Dále v letech 2016, 2017 a 2019 poskytlo dotaci město Třebíč. Dotace v jednotlivých letech byly různě cíleny. Především však na přírodní zahrádku, pečení chleba a kavárnu v pohybu. Dále kurzy a řemesla, reklamní video a projekty „Rodina a zdraví“ a „Uděláme to spolu“. Ostatní dotace byly získány z Norských fondů, Evropských fondů, Nadace ČEZ a České Spořitelny.

V následujícím Grafu 3 je zobrazeno, v jakém poměru jsou jednotlivé zdroje financování na celkové financování neziskové organizace Vrátko v procentech. Nejvyšší podíl představují provozní dotace, které se pohybují okolo 69 %. Zhruba 25 % celkových příjmů tvoří příjmy z vlastní činnosti a necelých 6 % tvoří přijaté příspěvky (dary).



**Graf 3: Podíl složek financování na celkových zdrojích (v %)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle výkazů organizace)

### 3.3 Náklady organizace

Náklady jsou spotřeba ekonomických zdrojů vyjádřená v penězích. Vznikají každé (nejen) neziskové organizaci při její činnosti. Ve Výkazu zisků a ztrát se rozdělují na náklady z hlavní činnosti a náklady z vedlejší činnosti.

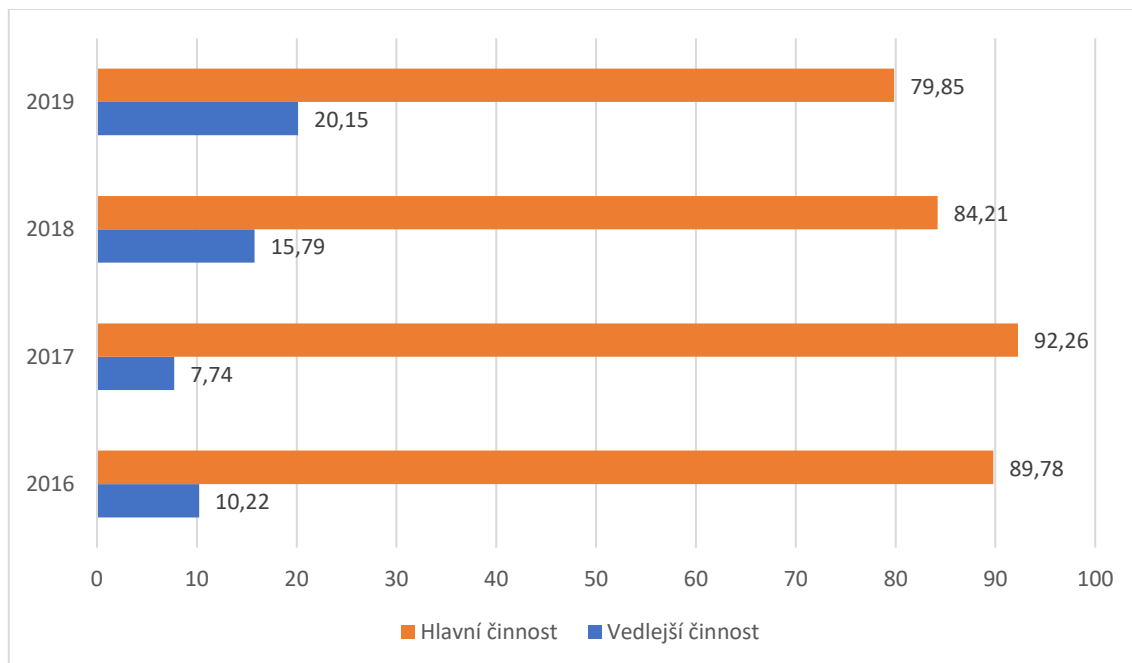
**Tabulka 2: Celkové náklady organizace (v tis. Kč)**

(zdroj: vlastní zpracování podle Výkazů zisků a ztrát)

	2016	2017	2018	2019
<b>Σ náklady</b>	6 221	5 567	7 336	11 078
<b>Hlavní činnost</b>	5 585	5 136	6 178	8 846
<b>Vedlejší činnost</b>	636	431	1 158	2 232

Z Tabulky 2 je patrné, že převážná část celkových nákladů je tvořena náklady vynaloženými na hlavní činnost neziskové organizace. Vysoké náklady vynaložené na hlavní činnost jsou z toho důvodu, že poslání Vrátek je plněno hlavní činností a vedlejší činnost je doplňková. Náklady hlavní činnosti jsou například náklady, které jsou vynaloženy na sociální rehabilitaci a sociální služby, které organizace Vrátko provozuje jako hlavní činnost. Vedlejší náklady jsou především na provozovny, jež jsou

vedlejší činností organizace Vrátko. Z Grafu 4 lze vyčíst, jaký podíl má hlavní činnost a vedlejší činnost na celkových nákladech (v procentech). Hned na první pohled je vidět, že náklady na hlavní činnost výrazně převládají a v průměru se pohybují okolo 86,53 %. Náklady na vedlejší činnost tedy tvoří 13,47 % z celkových nákladů.



**Graf 4: Podíl nákladů hlavní činnosti a vedlejší činnosti na celkových nákladech (v %)**  
(zdroj: vlastní zpracování dle Výkazu zisků a ztrát)

### 3.3.1 Náklady hlavní činnosti

Integrace osob se zdravotním postižením (OZP) do běžného života, jejich zapojení do pracovního procesu, vzdělávání OZP, aktivní podpora zaměstnávání a pracovní a sociální rehabilitace OZP jsou hlavní činností organizace Vrátko, a tedy náklady spojené s nimi jsou náklady hlavní činnosti.

**Tabulka 3: Náklady hlavní činnosti (v tis. Kč)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisků a ztrát)

	2016	2017	2018	2019
<b>Σ náklady</b>	5 585	5 136	6 178	8 846
<b>Spotřebované nákupy</b>	1 214	798	836	1 944
<b>Osobní náklady</b>	4 354	4 324	5 295	6 846
<b>Daně a poplatky</b>	1	1	0	0
<b>Ostatní náklady</b>	16	13	47	19
<b>Odpisy</b>	0	0	0	37

Z Tabulky 3 je zřejmé, že v každém roce převládají osobní náklady, které představují mzdová náklady a zákonné sociální pojištění. Mzdové náklady jsou účtovány na účet 551 a zákonné sociální pojištění na 524. Výše mzdových nákladů a zákonného sociálního pojištění je vyčíslena v Tabulce 4.

**Tabulka 4: Podíl mzdových nákladů a zákonného sociálního pojištění na celkové osobní náklady z hlavní činnosti. (v tis. Kč)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle výkazů organizace)

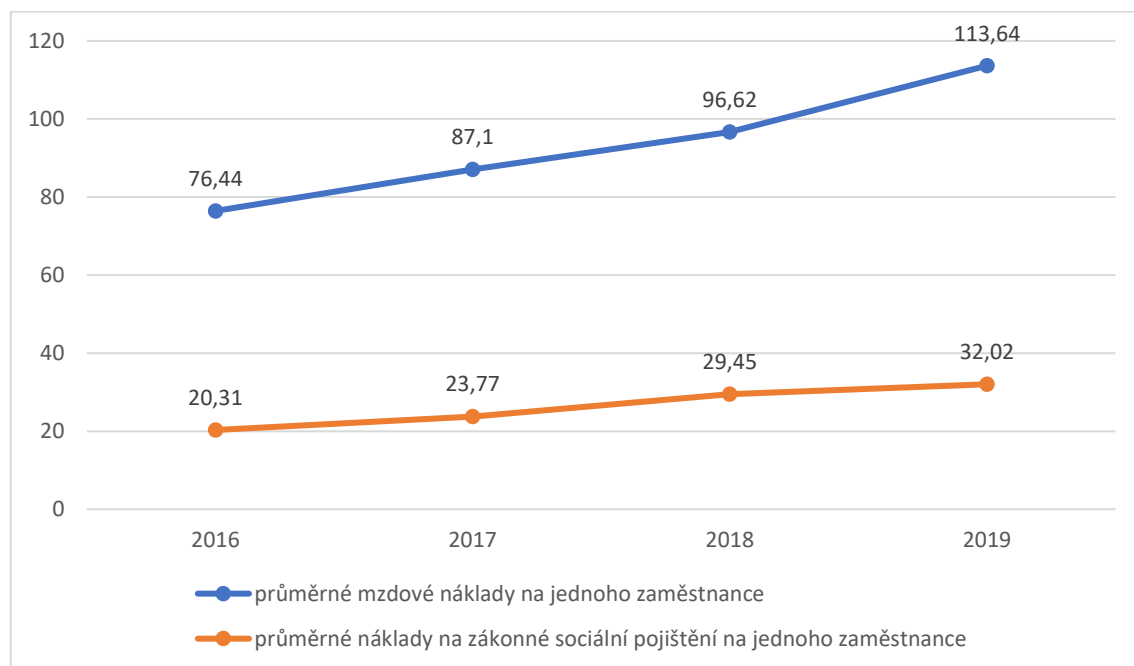
	2016	2017	2018	2019
<b>Mzdové náklady</b>	3 440	3 397	4 058	5 341
<b>Zákonné sociální pojištění</b>	914	927	1 237	1 505

**Tabulka 5: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech**  
(zdroj: vlastní zpracování podle výkazů organizace)

	2016	2017	2018	2019
<b>Počet zaměstnanců</b>	45	39	42	47

Na základě Tabulky 5, kde je uveden počet zaměstnanců neziskové organizace Vrátko v jednotlivých letech, spolu s náklady z Tabulky 4 je možné spočítat průměrné náklady na jednoho zaměstnance v jednotlivých letech, které jsou rostoucí, jak můžeme vidět v následujícím Grafu 5 i přesto, že počet zaměstnanců rostoucí tendenci nemá. Je to ovlivněno faktorem, že v každém roce roste minimální mzda. Náklady na zákonné sociální pojištění mají též rostoucí tendenci, neboť platí, že čím vyšší je mzda, tím vyšší je i zákonné sociální pojištění. Průměr ročních mzdových nákladů na jednoho zaměstnance za všechna čtyři sledovaná období je 93,45 tis. Kč a průměr ročních nákladů

na zákonné sociální pojištění na jednoho zaměstnance je 26,39 tis. Kč, opět za všechna čtyři sledovaná období.



**Graf 5: Průměrné mzdové náklady a náklady na zákonné sociální pojištění na jednoho zaměstnance (v tis. Kč)**

(zdroj: vlastní zpracování podle výkazů organizace)

Spotřebované nákupy a služby jsou ovlivněny počtem automobilů a tím, jak byla tato služební motorová vozidla užívána v průběhu roku. Tabulka 6 zaznamenává počet automobilů v jednotlivých letech.

**Tabulka 6: Počet motorových vozidel v jednotlivých letech**

(zdroj: vlastní zpracování podle výkazů organizace)

	2016	2017	2018	2019
<b>Počet motorových vozidel</b>	1	1	2	2

Náklady na provoz motorového vozidla v roce 2016 činily 85 093 Kč. V roce 2017 56 667 Kč. V prosinci roku 2018 přibyl do neziskové organizace druhý automobil a náklady na obě motorová vozidla za tento rok činily 80 460 Kč. V posledním sledovaném roce náklad spojené s provozem dvou motorových vozidel byly vyčísleny na 84 259 Kč. Přesto, že v roce 2016 a 2017 měla organizace stejný počet motorových vozidel, náklady na ně byly v roce 2016 o poznání vyšší, jelikož v roce 2016 byly

uskutečněny opravy auta na které vznikly náklady. Průměrné roční náklady na jedno vozidlo jsou 51 080 Kč. Tyto náklady jsou účtovány na účty 501, 511 a 518.

### 3.3.2 Náklady vedlejší činnosti

Náklady vedlejší činnosti vznikají neziskové organizaci Vrátko především z jejích provozoven, jako je pekárna, kavárna, šatna, šicí dílna a podobně. V tomto druhu nákladů převládají každý rok spotřebované nákupy a služby, jelikož je potřeba provozovny zásobovat.

**Tabulka 7: Náklady vedlejší činnosti (v tis. Kč)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisků a ztráty)

	2016	2017	2018	2019
<b>Σ náklady</b>	636	431	1 158	2 232
<b>Spotřebované nákupy</b>	584	390	1 140	2 209
<b>Osobní náklady</b>	0	0	0	0
<b>Daně a poplatky</b>	0	0	0	0
<b>Ostatní náklady</b>	0	0	0	0
<b>Odpisy</b>	52	41	18	23

Mezi nejvíce nákladné provozovny patří kavárna a pekárna, jelikož je zde používáno největší množství surovin, oproti ostatním provozovnám.

V prvním sledovaném období, tedy v roce 2016, byla spotřeba materiálu v kavárně 296 015 Kč. Tato částka byla zaúčtována na účet 501. Spotřeba energie, zaznamenaná na účtu 502, byla v tomto roce 90 569 Kč. Náklady na prodané zboží byly 173 029 Kč. V roce 2017 byly veškeré náklady na kavárnu oproti roku 2016 nižší. Spotřeba materiálu činila 108 934 Kč, spotřeba energie 12 853 Kč a náklady na prodané zboží byly 148 042 Kč. V roce 2018 zůstal spotřebovaný materiál v kavárně v podobné částce jako v roce 2017, tedy 107 643 Kč. Spotřeba energie opět vzrostla, a to na částku 85 718 Kč a náklady na prodané zboží oproti minulému roku mírně klesly na částku 115 827 Kč. V posledním sledovaném roce spotřeba materiálu v kavárně činila 147 065 Kč, spotřeba energie podobně jako v roce 2017 klesla na částku 18 144 Kč a náklady na prodané zboží činil 143 566 Kč.



Zvýšené vedlejší náklady v roce 2016 byly způsobeny vybudováním nového provozu pekárny. Díky tomu je pekárna větší, vzdušnější a může zde být zaměstnáno více lidí. Také se otevřel Krámek pod Věží, ale ten náklady příliš nezvýšil, neboť vznikl z dvou provozoven, a to spojením obchůdku Koření a kytky Vrátko, neboť dva provozy byly více nákladné, jak jeden.

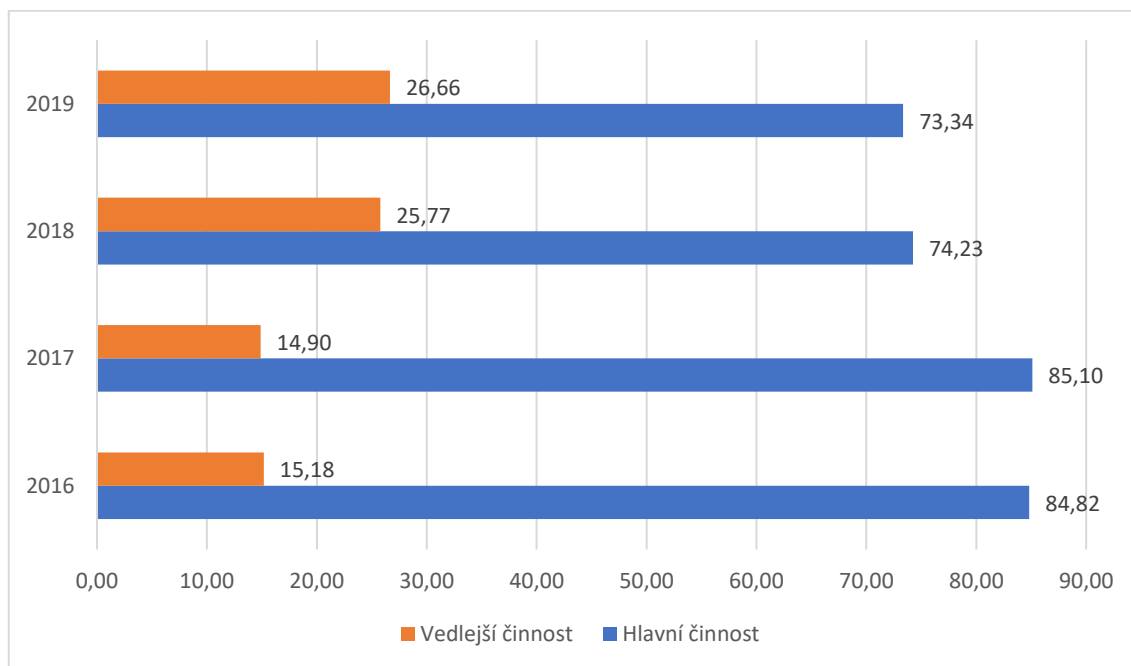
### 3.4 Výnosy organizace

V kapitole 2.3 Náklady organizace jsou náklady rozděleny na hlavní a vedlejší činnost. Stejně tak budou rozděleny výnosy na výnosy hlavní činnosti a výnosy vedlejší činnosti. V Tabulce 8 jsou výnosy rozděleny i vyčísleny. Je patrné, že výnosy z hlavní činnosti jsou vyšší než výnosy z vedlejší činnosti, což znovu vyplývá z cílů a poslání organizace. Hlavní činnost je ale podporována vedlejší činností, a proto i z ní vykazuje nezisková

**Tabulka 8: Celkové výnosy organizace (v tis. Kč)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisků a ztráty)

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Σ výnosy</b>	6 161	5 542	7 388	11 504
<b>Hlavní činnost</b>	5 226	4 716	5 484	8 437
<b>Vedlejší činnost</b>	935	826	1 904	3 067

Z Grafu 6 je patrné, jaký poměr na celkových výnosech tvoří výnosy hlavní činnosti a výnosy vedlejší činnosti. Výnosy z hlavní činnosti tvoří průměrně 79,37 %. Naopak výnosy z vedlejší činnosti průměrně tvoří pouze 20,63 % celkových výnosů.



**Graf 6: Podíl výnosů HČ a VČ na celkových výnosech**  
(zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisků a ztráty)

### 3.4.1 Výnosy hlavní činnosti

Výnosy hlavní činnosti tvoří převážně provozní dotace, což je pro neziskové organizace typické, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2 Zdroje financování. V této kapitole také je, od koho jsou dotace získávány. Další část výnosů hlavní činnosti tvoří přijaté příspěvky, které jsou již také zmíněny v kapitole 2.2. Zdroje financování. Tržby za vlastní výkony a za zboží jsou také jedním z druhů výnosů hlavní činnosti a mají rostoucí tendenci, což je pro neziskovou organizaci dobře. Ostatní výnosy jsou pouze v roce 2018 a to proto, že došlo ke zúčtování fondů.

**Tabulka 9: Výnosy hlavní činnosti (v tis. Kč)**  
(zdroje: vlastní zpracování dle Výkazu zisků a ztráty)

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Σ výnosy HČ</b>	<b>5 226</b>	<b>4 716</b>	<b>5 484</b>	<b>8 437</b>
<b>Provozní dotace</b>	4 529	3 987	4 129	7 779
<b>Přijaté příspěvky</b>	694	452	123	151
<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží</b>	3	277	397	480
<b>Ostatní výnosy</b>	0	0	835	27

V roce 2016 největší část výnosů z hlavní činnosti, jako v každém dalším roce sledovaných období, tvořily provozní dotace. V prvním sledovaném období získala nezisková organizace Vrátko dotaci Ministerstva práce a sociálních věcí na zdravotně znevýhodněné a na sociální služby. Součet těchto dotací je 1 084 805 Kč. Dále byly získány dotace od města Třebíče, které byly určeny na přírodní zahrádku, Kurzy a řemesla, což je grantová výzva, kdy město Třebíč pokryje 50 % nákladů vzniklých na tuto činnost. Stejně jako kurzy a řemesla byla další grantovou výzvou Uděláme to spolu. Další výzvou na stejném principu jako dvě předchozí bylo reklamní video. Celkem tyto dotace od města Třebíče činily 95 114 Kč. Dále byla získána dotace od Nadace České spořitelny, která Vrátkům poskytla 29 000 Kč. Nedílnou součástí výnosů z hlavní činnosti neziskové organizace Vrátko v tomto roce jsou i dotace získané z Norských fondů. Dotace byly poskytnuty na tři projekty s názvy Spolupráce, Nebojte se nás zaměstnat a Směr práce. Celková hodnota dotací od Norských fondů v roce 2016 byla 623 368 Kč.

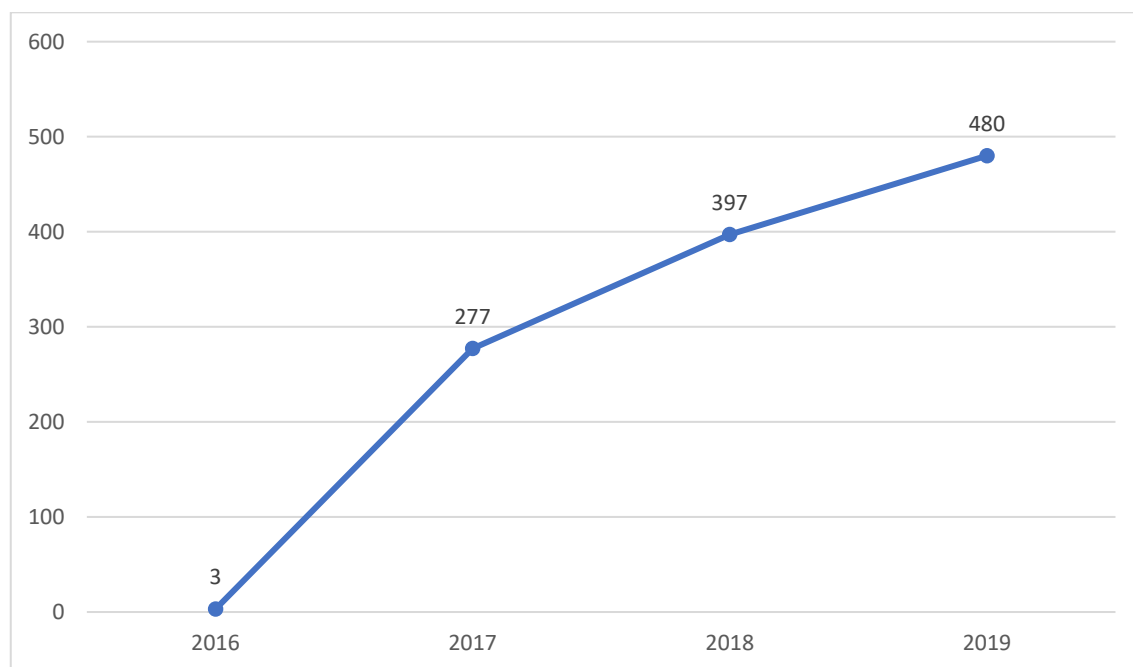
Ve druhém sledovaném roce, tedy v roce 2017, byla získána dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí, stejně jako v předchozím roce, v částce 908 732 Kč. Také jako v minulém roce byly poskytnuty dotace od města Třebíče. Princip financování 50 % nákladů zůstal stejný. Dotace byly určeny na Bazárek, přírodní zahrádku, kavárnu v pohybu, grant Rodina a zdraví a na pečení chleba. Celková hodnota těchto dotací byla 186 000 Kč. I v tomto roce se na celkových dotacích pro Vrátko podílely Norské fondy, které na projekt Směr práce poskytly 70 000 Kč. V roce 2017 přibyla k poskytovatelům dotací i nadace ČEZ s částkou 30 000 Kč.

V roce 2018 byla znovu získána dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí. Dotace činila 1 033 062 Kč. Dále se opakuje dotace od města Třebíče, která je také získávána ve všech sledovaných obdobích. Tentokrát město Třebíč poskytlo 159 709 Kč. Posledně

dotace v tomto sledovaném roce byla od Evropských fondů na projekt Spolu se učíme a spolu pracujeme. Evropské fondy na tento projekt poskytly 2 181 250 Kč.

V posledním sledovaném období, tedy v roce 2019, byla dotace z Ministerstva práce a sociálních věcí 2 685 816 Kč. Město Třebíč poskytlo dotace na grantové výzvy v hodnotě 114 631 Kč. Znovu jako v roce 2017 získaly Vrátky dotaci od nadace ČEZ, která byla i ve stejné výši, tedy 30 000 Kč. Stejně jako v roce 2018 se na celkových dotacích pro Vrátky podílely Evropské fondy, které na projekt Spolu se učíme spolu pracujeme poskytly 1 788 846 Kč.

Z následujícího Grafu 6 je patrné, že v roce 2017 oproti roku 2016 tržby za vlastní výkony a služby razantně vzrostly, v dalších letech je růst spíše pozvolný.



**Graf 7: Tržby za vlastní výkony a za zboží v hlavní činnosti (v tis. Kč)**  
(zdroje: vlastní zpracování podle Výkazu zisků a ztráty)

### 3.4.2 Výnosy vedlejší činnosti

Výnosy vedlejší činnosti jsou tvořeny jenom tržbami za vlastní výkony a za zboží. Tyto výnosy jsou díky provozovnám, ve kterých se prodávají výrobky a zboží a jsou zde provozovány služby, díky nimž se mohou klienti Vrátek zapojovat do pracovního procesu a obnovovat si návyky.

**Tabulka 10: Výnosy vedlejší činnosti (v tis. Kč)**  
(zdroje: vlastní zpracování podle Výkazu zisků a ztráty)

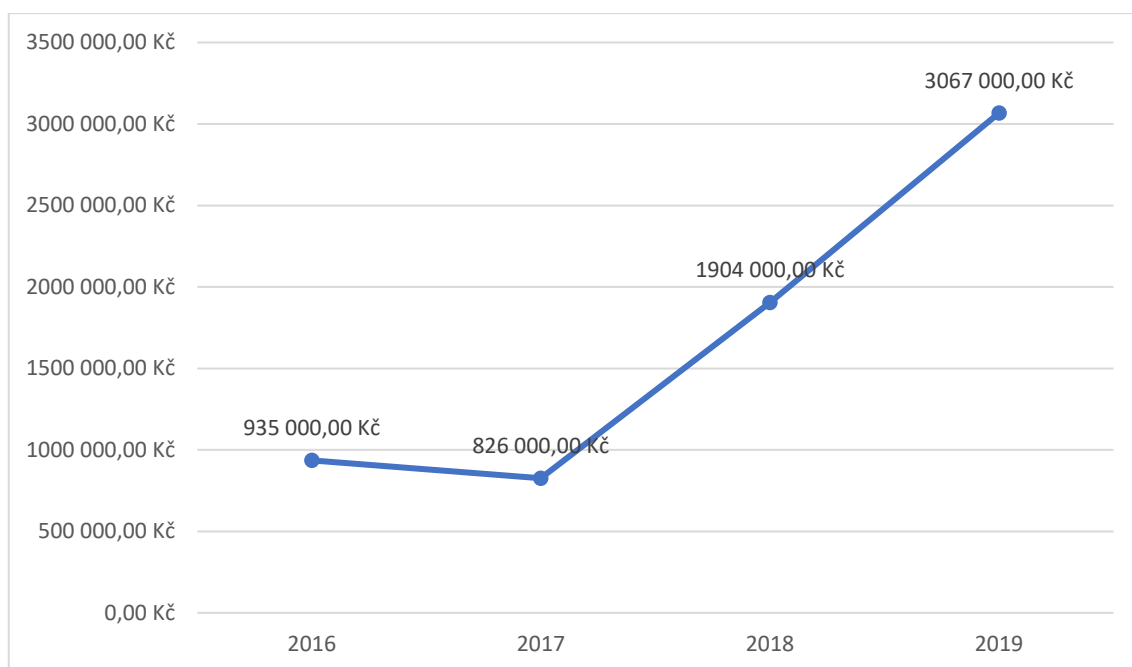
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Σ výnosy VČ</b>	<b>935</b>	<b>826</b>	<b>1 904</b>	<b>3 067</b>
<b>Provozní dotace</b>	0	0	0	0
<b>Přijaté příspěvky</b>	0	0	0	0
<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží</b>	935	826	1 904	3067
<b>Ostatní výnosy</b>	0	0	0	0

Na provozovnách neziskové organizace Vrátko jsou v nabídce přímo jejich výrobky, ale také jiné zboží. V šicí dílně jsou vyráběny zástěry, chňapky, polštářky, hračky a ubrusy, které se prodávají jak v šicí dílně, tak i v Krámku pod Věží. V této provozovně je dále nabízeno k prodeji Davídkovo koření bez soli a glutamátu, sypané čaje, sirupy Sedmikráska, dekorace a suvenýry, bambusové zubní kartáčky a kosmetika, bezobalový prodej ořechů, semínek a luštěnin. Je zde také k prodeji kváskový chléb přímo z pekárny Vrátko. Tržby z trafik plynou především z prodeje tabákových výrobků a tiskovin. Prodává se zde i malé občerstvení a od roku 2019 je na provozovně Trafika Nádražní k prodeji i zmrzlina z Opočna, díky pronajatému zmrzlinovému stroji. Kavárna zvyšuje tržby především prodejem kávy, nealkoholických nápojů a sladkých pochutin. I zde je k prodeji zmrzlina. V pekárně je možné si zakoupit čerstvý chléb, jiné pečivo a cukroví. V Bazárku je k prodeji oblečení, které je z druhé ruky. Je zde ale pečlivě kontrolována jeho kvalita. Na pedikúře jsou poskytovány služby, ze kterých také plynou tržby. Služby jsou poskytovány i v šatně, ale i tam jsou v nabídce výrobky z jiných provozoven Vrátek.

Nejvíce tržeb je vykazováno z kavárny. Je to díky jejímu bohatému sortimentu a službám. Její tržby vypovídají o tom, jak hojně je navštěvována, a to i díky krásnému místu v třebíčských Židech, kde kavárnu najdeme. V roce 2016 byla tržba v kavárně 775 828 Kč. V následujícím sledovaném období tržba mírně klesla na 740 456 Kč. V tomto roce klesly tržby i u ostatních provozoven, ale také klesly náklady. V roce 2018 tržba naopak oproti minulému sledovanému období vzrostla. Celková tržba v tomto roce činila 853 796 Kč. To byla nejvyšší tržba, jaké kavárna za všechna čtyři sledovaná období

dosáhla. V roce 2019, a tedy posledním sledovaném období, bylo v kavárně utrženo 809 093 Kč. Takové tržby jsou pro neziskovou organizaci Vrátko velkým přínosem.

Další provozovnou, která vykazuje velké tržby, je pekárna. Zde bylo v roce 2017 utrženo 278 256 Kč. Největší podíl tržby je za poskytované služby, ten činí 155 522 Kč. Další dvě složky tržeb jsou za prodej vlastních výrobků a prodej zboží. Díky vlastním výrobkům se podařilo dosáhnout tržby 56 500 Kč a za prodané zboží byla tržba 66 234 Kč. Ve třetím sledovaném období, tedy v roce 2018, se tržba oproti roku 2017 zvedla. Za prodané výrobky bylo dosaženo tržby 110 832 Kč, za prodané služby 97 167 Kč a za prodané zboží 129 102 Kč. Celkově tedy za rok 2018 bylo v pekárně utrženo 337 101 Kč. V posledním sledovaném období tržba vzrostla o více než 200 000 Kč. Podařilo se dosáhnout dosud nejvyšší tržby na této provozovně. Tržba za prodané výrobky dosáhla 127 340 Kč. Dále za prodané služby bylo utrženo 171 720 Kč a za prodané zboží 242 086 Kč. Celková tržba, které bylo dosaženo, byla 541 146 Kč. Mezi další provozovny, které vykazovaly tržby, patří Bazárek, Pedikúra, Šatna, Šicí dílna a Žehlárna. V Bazárku v jednotlivých letech byly tržby 92 839 Kč, 96 434 Kč, 90 956 Kč a 83 466 Kč. Tržby se tedy pohybovaly pořád kolem 90 000 Kč. Tržby, které byly dosahovány v Šatně, byly 69 484 Kč, 42 939 Kč, 44 111 Kč a 57 337 Kč. Dle částek tržeb vidíme, že všechny provozovny vykazují dobré tržby, a proto jsou vedeny i nadále.



**Graf 8: Tržby za vlastní výkony a za zboží ve vedlejší činnosti**  
(zdroje: vlastní zpracování podle Výkazu zisků a ztrát)

Z Grafu 8 lze vyčíst, že se Vrátkům v prodeji zboží a služeb daří. V posledních třech sledovaných letech, tedy od roku 2017 do roku 2018 a od roku 2018 do roku 2019 tržby vzrostly v každém roce o více než 1 mil. Kč.

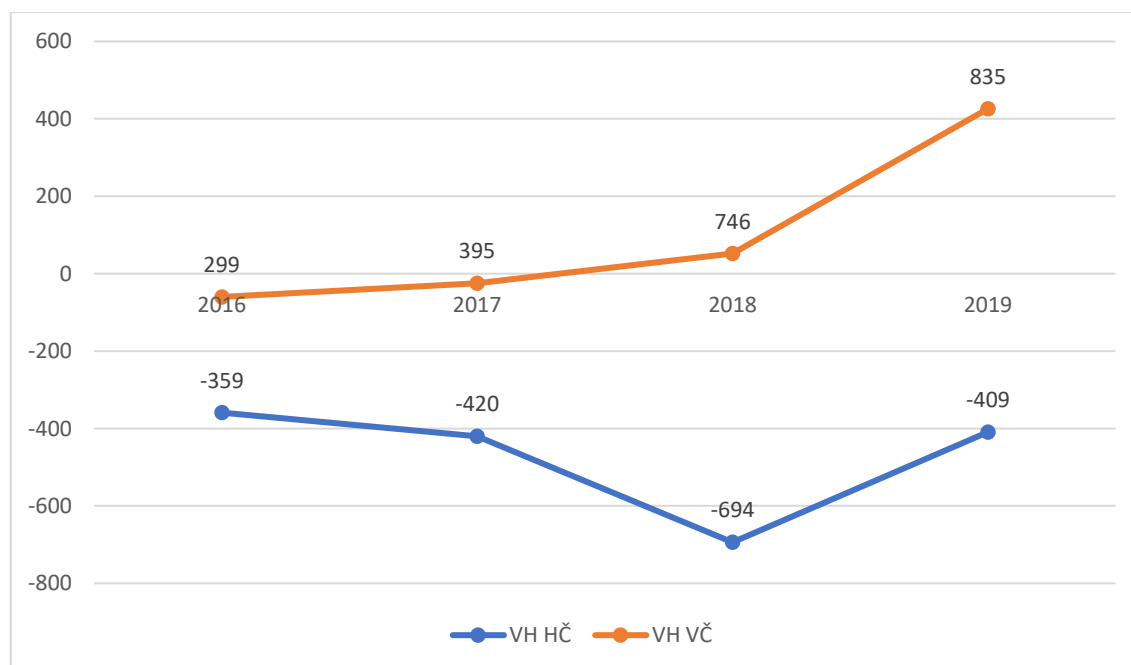
### 3.5 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření (VH) je důležitý ukazatel, díky kterému poznáme, jak se neziskové organizaci Vrátko daří. V závislosti na tom, zda převažují náklady nebo výnosy, pak dochází k výsledku, že účetní jednotka vykazuje buď zisk, nebo ztrátu. Výsledek hospodaření lze stejně jako náklady a výnosy rozdělit na výsledek hospodaření z hlavní činnosti a výsledek hospodaření z vedlejší činnosti. Jde o to, že se nejprve porovnají náklady a výnosy hlavní činnosti, kde nám vznikne výsledek hospodaření z hlavní činnosti a při výsledku hospodaření vedlejší činnosti se porovnávají náklady a výnosy vedlejší činnosti. Když pak tyto dva výsledky hospodaření sečteme, dostaneme celkový výsledek hospodaření za běžné účetní období (BÚO). Hospodářské výsledky jsou vyčísleny v následující Tabulce 11.

**Tabulka 11: Výsledek hospodaření HČ, VČ a celkový VH BÚO (v tis. Kč)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisků a ztráty)

	2016	2017	2018	2019
$\Sigma$ Náklady HČ	5 585	5 136	6 178	8 846
$\Sigma$ Výnosy HČ	5 226	4 716	5 484	8 437
<b>VH BÚO HČ</b>	<b>-359</b>	<b>-420</b>	<b>-694</b>	<b>-409</b>
$\Sigma$ Náklady VČ	636	431	1 158	2 232
$\Sigma$ Výnosy VČ	935	826	1 904	3 067
<b>VH BÚO VČ</b>	<b>299</b>	<b>395</b>	<b>746</b>	<b>835</b>
<b><math>\Sigma</math> VH BÚO</b>	<b>-60</b>	<b>-25</b>	<b>52</b>	<b>426</b>

Nezisková organizace Vrátko vykazovala ve všech sledovaných obdobích ztrátu ve výsledku hospodaření hlavní činnosti. Je to z toho důvodu, že náklady na tuto činnost jsou vždy vyšší než výnosy, protože tato činnost není zisková. Výsledek hospodaření vedlejší činnosti je naopak ve všech sledovaných letech kladný, jde tedy o zisk. Zisku je dosahováno díky provozovnám, ve kterých dochází k prodeji zboží a služeb. Celkový výsledek hospodaření byl v roce 2016 a 2017 záporný, tedy účetní jednotka vykazovala ztrátu a v letech 2018 a 2019 kladný, takže byl vykazován zisk.

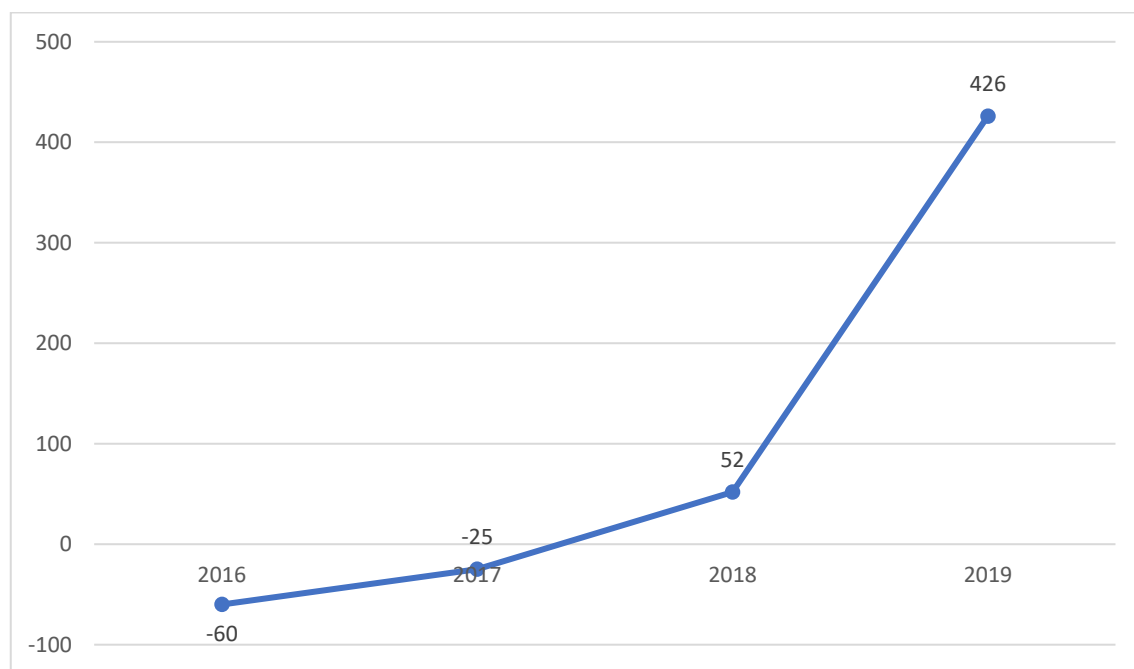


**Graf 9: Výsledek hospodaření HČ a VČ (v tis. Kč)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisků a ztráty)



Na Grafu 9 je vidět, jak má výsledek hospodaření vedlejší činnosti rostoucí tendenci a spolku Vrátko a jeho provozovna se opravdu daří. Křivka výsledku hospodaření hlavní činnosti je kolísavá, především v roce 2018 měla největší propad.

Z Grafu 10 je patrné, že celkový výsledek hospodaření nabral dobrý směr a od posledního ztrátového roku 2017 už jenom roste a účetní jednotka vykazuje zisk. Dokonce od roku 2018 do roku 2019 nastal opravdu rapidní nárůst.



**Graf 10: Celkový výsledek hospodaření BÚO (v tis. Kč)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisků a ztráty)

### 3.6 Modifikovaná finanční analýza

Tato část bakalářské práce je věnována modifikované finanční analýze v období 2016-2019. Modifikovaná finanční analýza je prováděna na základě finančních ukazatelů, které jsem si vybrala. Tyto ukazatele jsou vhodné pro použití u konkrétní neziskové organizace.

#### 3.6.1 Finanční autarkie

Pokud je ukazatel autarkie roven 100 %, můžeme ho hodnotit pozitivně. Jde o ukazatel hlavní činnosti, který na bázi nákladů a výnosů určuje míru, jak moc je daná organizace soběstačná z hlediska toho, zda pokryje ze svých dosažených výnosů všechny své

náklady hlavní činnosti. Pokud je tato hodnota nižší než 100 %, značí o nedostatečném krytí nákladů (Kraftová, 2002, s. 102).

Pro výpočet finanční autarkie je používám následující matematický vztah:

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} \times 100$$

kde  $A_{HV-H\check{C}}$ ...autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi,

$V_{H\check{C}}$ ...výnosy z hlavní činnosti,

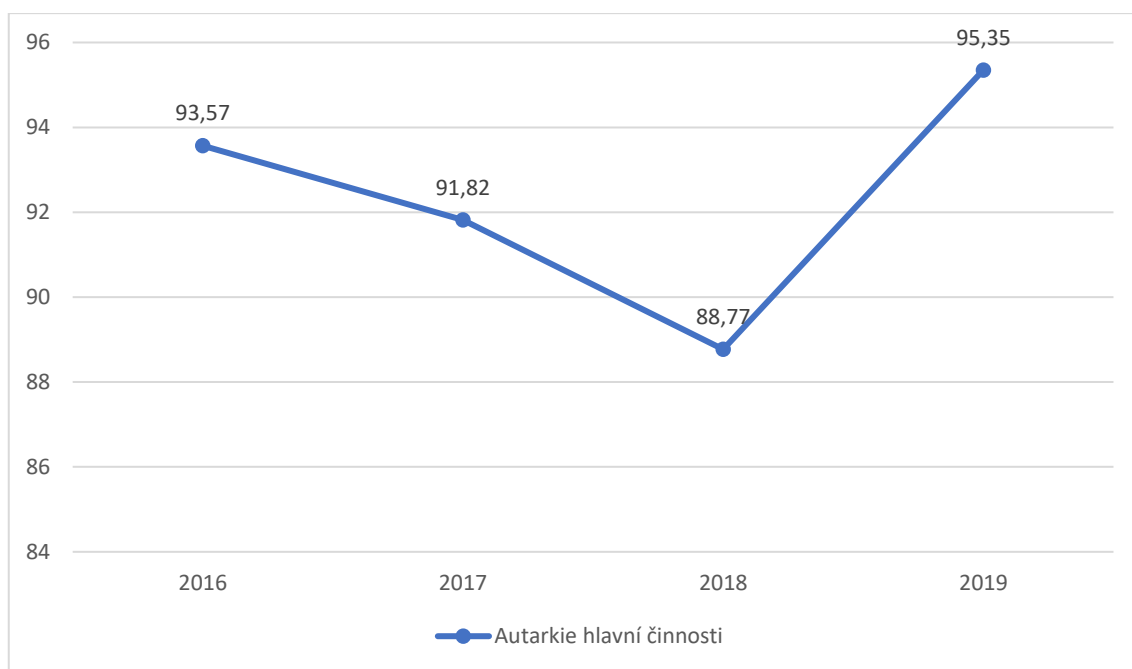
$N_{H\check{C}}$ ...náklady hlavní činnosti (Kraftová, 2002, s. 102).

**Tabulka 12: Autarkie HČ na bázi nákladů a výnosů (v %)**

(zdroj: vlastní zpracování dle výkazů organizace)

	2016	2017	2018	2019
<b>V<sub>HČ</sub></b>	5 226	4 716	5 484	8 437
<b>N<sub>HČ</sub></b>	5 585	5 136	6 178	8 848
<b>A<sub>HV-HČ</sub> (%)</b>	93,57	91,82	88,77	95,35

V prvním řádku Tabulky 12 jsou uvedeny celkové výnosy hlavní činnosti, v druhém řádku celkové náklady hlavní činnosti. Náklady a výnosy jsou zmíněny jenom z hlavní činnosti, protože tento ukazatel se týká jenom hlavní činnosti. Výsledné hodnoty ukazatele jsou zaznamenány v posledním řádku. Podle ukazatele autarkie hlavní činnosti nejhůře dopadl rok 2018, kdy hodnota byla pouhých 88,77 %. Znamená to, že pouze 88,77 % nákladů hlavní činnosti byl spolek Vrátko schopen hradit z výnosů hlavní činnosti této organizace. O něco lépe na tom byly Vrátko v roce 2017, následně 2016 a nejlépe v roce 2019, kdy hodnota vyšplhala na 95,35 %. V žádném roce se hodnota nerovnála 100 %, tedy výnosově nákladovou autarkii nelze hodnotit kladně a nezisková organizace k vykazování zisku potřebuje i vedlejší činnost. Hodnota se 100 % ani neblíží. Vývoj hodnot autarkie můžeme vidět v Grafu 11.



**Graf 11: Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů (v %)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle výkazů organizace)

### 3.6.2 Ukazatel rentability

#### Rentabilita nákladů vedlejší činnosti

Užitečnost produktu po stránce kvality, kvantity i ceny pro spotřebitele představuje užitečný efekt. Pokud tento užitečný efekt v podobě zisku porovnáváme s prostředky, které byly na jeho produkci vynaloženy, získáme hodnotu rentability nákladů, jenž je udávána v procentech. Pokud její hodnota má sklon k záporné hodnotě, je potřeba zvážit, zda vedlejší (doplňkovou) činnost nezrušit, neboť cílem organizace je maximalizace tohoto ukazatele (Kraftová, 2002, s. 107).

Pro výpočet rentability nákladů doplňkové činnosti je užíván následující matematický vztah:

$$r_{NDČ} = \frac{HV_{DČ}}{N_{DČ}} \times 100$$

kde  $r_{NDČ}$ ...rentabilita nákladů doplňkové činnosti,

$HV_{DČ}$ ...hospodářský výsledek doplňkové činnosti,

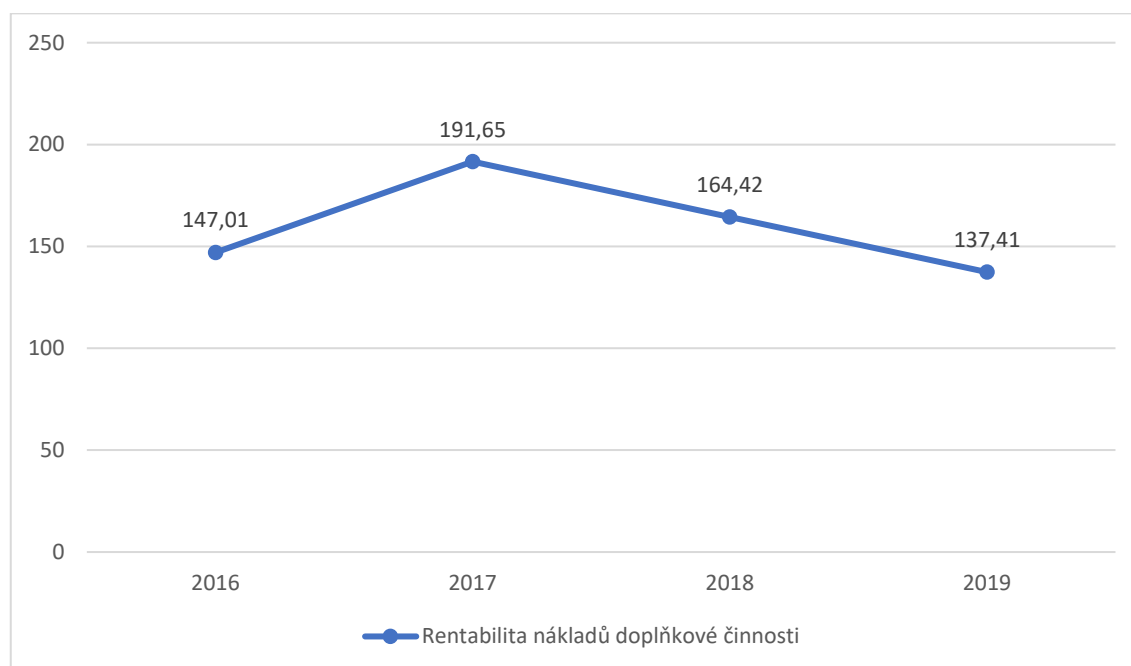
$N_{DČ}$ ...náklady doplňkové činnosti (Kraftová, 2002, s. 106).

**Tabulka 13: Rentabilita nákladů vedlejší činnosti (v %)**

(zdroj: vlastní zpracování podle výkazů organizace)

	2016	2017	2018	2019
<b>HV<sub>DČ</sub></b>	935	826	1904	3067
<b>N<sub>DČ</sub></b>	636	431	1 158	2 232
<b>r<sub>NDČ</sub>(%)</b>	147,01	191,65	164,42	137,41

V prvním řádku tabulky č. 13 je hospodářský výsledek hlavní činnosti a ve druhém řádku náklady vedlejší činnosti. Ve třetím řádku je uvedena hodnota rentability nákladů vedlejší činnosti. Ve všech sledovaných obdobích je hodnota kladná a vyšší než 100 %. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2017, přestože v tomto roce bylo získáno nejnižšího hospodářského výsledku vedlejší činnosti. Cílem organizace by mělo být tuto hodnotu maximalizovat. Ve vedlejší činnosti by měla nezisková organizace Vrátko určitě pokračovat, neboť hodnota rentability doplňkové činnosti není záporná a rozhodně se k tomu ani neblíží, což můžeme vidět na následujícím Grafu 12.

**Graf 12: Vývoj rentability nákladů doplňkové činnosti**

(zdroj: vlastní zpracování dle výkazů organizace)

### Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti

Tímto ukazatelem zjistíme, v jaké míře pokrývá zisk z vedlejší činnosti ztrátu z hlavní činnosti organizace. Výsledek tohoto ukazatele je vyjádřen procentuálně. Také je v tomto ukazateli nutné, aby organizace vykonávala vedlejší (doplňkovou) činnost a zároveň vykazovala ztrátu z její hlavní činnosti (Kraftová, 2002, s. 107-108).

Pro výpočet je aplikován následující matematický vztah:

$$Z'' = \frac{zisk_{DČ}}{ztráta_{HČ}} \times 100$$

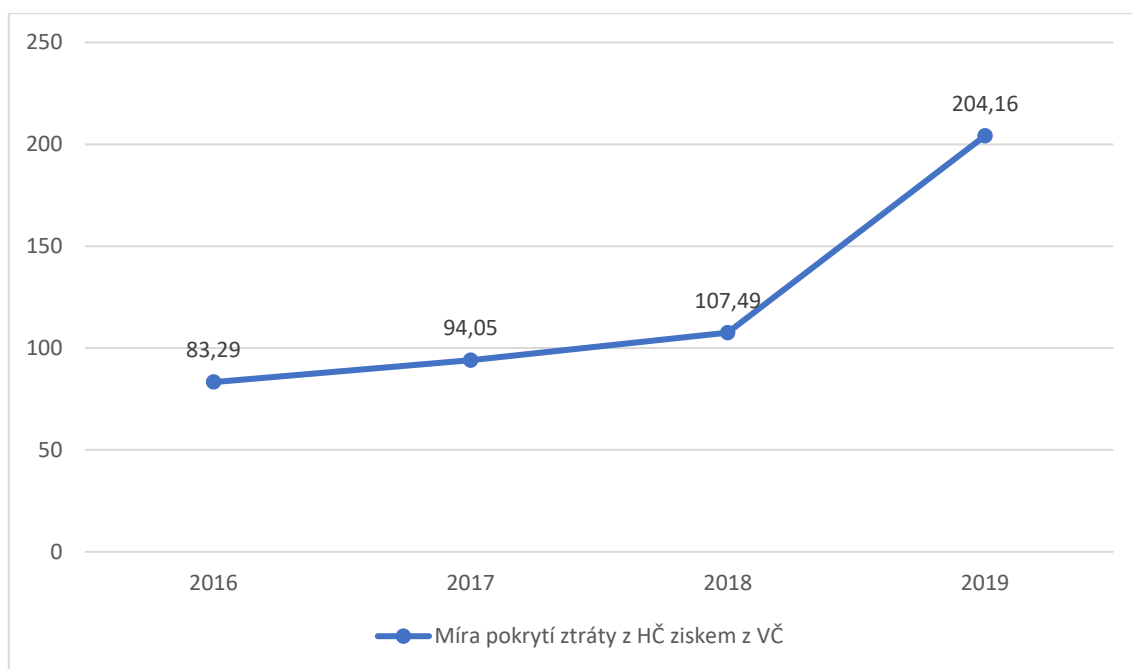
kde  $Z''$ ...míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,  
 $zisk_{DČ}$ ...hospodářský výsledek doplňkové činnosti v kladné hodnotě,  
 $ztráta_{HČ}$ ...hospodářský výsledek z hlavní činnosti v záporné hodnotě (Kraftová, 2002, s. 107-108).

**Tabulka 14: Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z VČ (v %)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle výkazů organizace)

	2016	2017	2018	2019
<b>zisk<sub>DČ</sub></b>	299	395	746	835
<b>ztráta<sub>HČ</sub></b>	359	420	694	409
<b>Z''</b>	83,29	94,05	107,49	204,16

Výpočet míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti je možný jenom za podmínky, že VH vedlejší činnosti je kladný a VH hlavní činnosti je záporný. Tuto podmínku splňuje NO Vrátko ve všech letech. Díky tomu nám vyšla v každém roce kladná hodnota této míry v procentech.

Z Tabulky 14 je zřejmé, že každý rok může spolek Vrátko pokrýt ztrátu z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti. Nejvyšší hodnota za sledované období nastala v roce 2019. Podle následujícího Grafu 13 vidíme, že křivka míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti má rostoucí tendenci. Můžeme tedy předpokládat, že v dalších letech bude hodnota ještě vyšší než v roce 2019.



**Graf 13: Hodnoty míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti (v %)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle výkazů organizace)

### 3.6.3 Ukazatel likvidity

#### Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity vypovídá o tom, jak je organizace schopná okamžitě splatit své závazky. Pokud podniky soukromého sektoru vykazují hodnoty pohybující se okolo 0,2, jsou považovány za finančně zdravé. U neziskových organizací je to jinak. U nich je vykazovaná hodnota vyšší (Kraftová, 2002, s. 115).

Pro výpočet okamžité likvidity je využíván následující matematický vztah:

$$L_I = \frac{Pe}{KZv}$$

kde  $L_I$ ...okamžitá likvidita,

$Pe$ ...peníze a jejich ekvivalenty (krátkodobý finanční majetek),

$KZv$ ...krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 115).

**Tabulka 15: Okamžitá likvidita (v tis. Kč)**  
(zdroj: vlastní zpracování podle Rozvahy)

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Pe</b>	219	412	2 166	1 835
<b>KZv</b>	1 620	2 318	4 449	1 742
<b>L<sub>1</sub></b>	0,14	0,18	0,49	1,05

Na prvních dvou řádcích tabulky č. 15 je uveden krátkodobý finanční majetek a krátkodobé závazky. Krátkodobý finanční majetek obsahuje peněžní prostředky v pokladně, peněžní prostředky na účtech a peníze na cestě. Krátkodobé závazky jsou součtem závazků vůči dodavatelům, zaměstnancům, ostatních závazků, závazků k institucím sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění, ostatních přímých daní, krátkodobých úvěrů, závazků ve vztahu ke státnímu rozpočtu, ostatních krátkodobých finančních výpomocí a jiných závazků. Všechny tyto závazky jsou zaznamenány v rozvaze na straně pasiv. Naopak krátkodobý finanční majetek je v rozvaze na straně aktiv.

V roce 2016 a 2017 se hodnota okamžité likvidity blíží k hodnotě 0,2, takže by se dalo říct, že jde o finančně zdravý podnik. Jelikož je ale často u neziskových organizací hodnota vyšší, tak jsou v pořádku i roky 2018 a 2019, i když se v roce 2019 dostala hodnota okamžité likvidity až na 1,05.

### **Pohotová likvidita**

Výše pohotové likvidity by se měla pohybovat okolo hodnoty 1,0. Tato hodnota značí vyrovnanost mezi krátkodobými závazky a krátkodobými pohledávkami. Pokud se hodnota dostane pod jedna, značí to nesolventnost podniku. Naopak vyšší hodnota, než jedna představuje neefektivní vázání prostředků v penězích a pohledávkách. Pro neziskové organizace je však hodnota vyšší než jedna typickou (Kraftová, 2002, s. 117).

Pro výpočet pohotové likvidity je aplikován matematický vztah:

$$L_{II} = \frac{Pe + Po}{KZv}$$

kde  $L_{II}$ ...pohotov likvidita,

$Pe$ ...peníze a jejich ekvivalenty (krtkodob finann majetek),

$Po$ ...krtkodob pohledávky,

$KZv$ ...krtkodob závazky (Kraftová, 2002, s. 116).

**Tabulka 16: Pohotov likvidita (v tis. Kč)**

(zdroj: vlastní zpracování podle Rozvahy)

	2016	2017	2018	2019
<b>Pe</b>	219	412	2 166	1 835
<b>Po</b>	915	1 301	1 742	1 742
<b>KZv</b>	1 620	2 318	4 449	2 233
<b><math>L_{II}</math></b>	0,70	0,74	0,88	1,60

Rozdíl mezi okamžitou a pohotovou likviditou je, že pohotov likvidita obsahuje ještě krtkodob pohledávky. Ty najdeme v rozvaze na straně aktiv. Patr do nich pohledávky za odběrateli, pohledávky za zamstnnci, ostatní pohledávky, ostatní dan a poplatky, jin pohledávky a dohadn uty aktivn.

V tabulce č. 16 můžeme vidět, že se dlouhou dobu držela hodnota pohotov likvidity pod hodnotou jedna. Až v posledním sledovaném roce se dostala nad hodnotu jedna a dosáhla hodnoty 1,60. Doporuen hodnota vsak nebyla překročena ani dvojnsobn, což můžeme hodnotit pozitivn. Z toho důvodu, že hodnoty často byly pod ideln hodnotou, mohla by mít neziskov organizace problém se solventností, tedy s platební neschopností.

### **ist pracovní kapitál**

Jde o absolutn ukazatel likvidity. Tento ukazatel představuje disponibilní prostředky, které má organizace pro svou běžnou provozní činnost. Jde o zohlednn krátkodobého majetku na jedné straně a na druh straně se jeho hodnota snižuje o vi závazků, které je potřeba uhradit (Kraftová, 2002, s. 117).

ist pracovní kapitál lze vypočítat pomocí následujícího matematického vztahu:



$$PK = OA - KZv$$

kde PK...čistý pracovní kapitál,

OA...oběžná aktiva,

KZv...krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 117).

**Tabulka 17: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)**

(zdroj: vlastní zpracování podle Rozvahy)

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>OA</b>	1 329	1 935	4 176	3 845
<b>KZv</b>	1 620	2 318	4 449	2 233
<b>PK</b>	-291	-383	-273	1 612

V Tabulce 17 jsou dle předchozího vzorce uvedena oběžná aktiva, která zjistíme součtem zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Všechny tyto položky najdeme v rozvaze na straně aktiv. Dále jsou v Tabulce 17 uvedeny krátkodobé závazky, které naopak najdeme v rozvaze na straně pasiv. Na posledním řádku Tabulky 17 jsou hodnoty čistého pracovního kapitálu.

Jak můžeme v Tabulce 17 vidět, hodnoty se v prvních třech sledovaných obdobích dostaly do mínusu. To není pro organizaci dobře, protože její fungování by mohlo být ohroženo. Nejnižší hodnota nastala v roce 2017. V posledním sledovaném roce, tedy v roce 2019, se hodnota přehoupala do plusové, a dokonce měla oproti roku 2018 i vysoký nárůst. V tomto roce se tedy o fungování a existenci neziskové organizace nemusíme bát.

### **3.7 Fundraisingové aktivity organizace**

Poslední část analytické části této bakalářské práce je věnována fundraisingu. Je zde popsáno, jaké formy fundraisingu nezisková organizace Vrátko využívá a z jakých zdrojů jsou prostředky pro neziskovou organizaci získávány. Následně je popsáno, jak funguje v neziskové organizaci Vrátko pozice fundraisera a kdo tuto pozici zastupuje.

#### **3.7.1 Formy fundraisingu**

V teoretické části této práce je uvedeno, že je pro neziskovou organizaci důležité zajistit více zdrojů financování. Spolek Vrátko proto využívá jak prostředků z veřejné správy

a Evropské unie, tak i firemního a individuálního fundraisingu. Díky tomu má prostředky pro fungování neziskové organizace z více zdrojů.

Ve veřejné správě získávají Vrátky každý rok finanční prostředky od Ministerstva práce a sociálních věcí. Finanční prostředky jsou určeny na rozvoj neziskové organizace dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Tento příspěvek je získán na základě žádosti o dotaci, která je spolkem Vrátky podána. Dalším, kdo ve veřejné správě přispívá, je Kraj Vysočina prostřednictvím Koordinačního uskupení neziskových organizací v Kraji Vysočina, a město Třebíč, ve kterém se nezisková organizace nachází. Podrobnější popis příspěvků od města Třebíče je již uveden v předchozí kapitole (2.4.1) analytické části této bakalářské práce. V tomto sektoru jsou dotace poskytovány ještě od Evropských a Norských fondů, které již také byly zmíněny. Cílem těchto projektů byla ochrana lidských práv a boj proti diskriminaci při zaměstnání osob se zdravotním postižením a pomoc lidem pečujícím.

Forma individuálního fundraisingu je v neziskové organizaci Vrátky realizována s více nadacemi, projekty nebo společnostmi. Mezi významného partnera neziskové organizace Vrátky patří nadace ČEZ. Ta například svojí částkou přispěla v roce 2019 na obslužný pult do kavárny. Další nadací, která s Vrátky dlouhodobě spolupracuje, je nadace VIA. Tato nadace čerpá prostředky pouze ze soukromých zdrojů a díky projektu Darujme.cz přispěla i neziskové organizaci Vrátky. Vrátky si udržují vztah i s Českou Spořitelnou, která též finančně přispěla a pořídila Vrátkům nové prodejní stánky na akce, kde prodávají své výrobky a produkty z provozoven. Příspěvek získal spolek Vrátky i z projektu Srdcerváči, který je jedním z projektů Nadačního fondu pro podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

V rámci firemního fundraisingu spolek Vrátky pořádá veřejné sbírky, na které může přispět každý, kdo chce neziskovou organizaci podpořit. Vždy je určen účel sbírky a dárci jsou o něm informováni. Další aktivitou je Snídaně JEDU, kterou Vrátky ve spolupráci s Jadernou elektrárnou Dukovany pořádá každoročně. Zaměstnanci Vrátek nachystají výrobky z pekárny a kavárny, které jsou prodávány zaměstnancům jaderné elektrárny Dukovany. Celý výtěžek z této akce putuje do Vrátek. Mezi další akce, kde se spolku Vrátky podařilo prodávat své výrobky, patřilo Pozďatínské rokování, OŽIŽIM,

UNESCO, Bud' Fér, Srdce plné respektu, Bio jarmark, Vánoční trhy v Třebíči a Mikulášské náměstí.

### **3.7.2 Fundraiser**

Už v teoretické části této práce je uvedeno, že se osoba fundraisera zabývá získáváním potřebných zdrojů. Tyto zdroje jsou důležité k fungování neziskových organizací. Najde jenom o finanční prostředky, ale například o dobrovolníky, kteří svůj čas věnují podpoře fungování neziskové organizace či jiná pomoc. Není však samozřejmostí, že každá nezisková organizace má svého fundraisera. Fundraiser může být i externí, anebo se na pozici fundraisera podílí více lidí z neziskové organizace či dokonce celá nezisková organizace. Takto podobně je to právě i ve spolku Vrátko. Samostatnou pozici fundraisera nezisková organizace Vrátko nemá. Lze říct, že jako fundraiseři pracují všechny vedoucí pozice a všichni členové spolku přispívají svými nápady a kontakty. Do budoucna plánuje nezisková organizace Vrátko pozici samostatného fundraisera vytvořit. Tímto určitě dojde k navýšení osobních nákladů, jelikož bude nutné vyplácet mzdu a platit zákonné sociální pojištění. Musíme ale předpokládat, že díky profesionálnímu fundraiserovi budou získány nové potřebné zdroje, které budou cennější.

## 4 ZHODNOCENÍ VÝVOJE HOSPODAŘENÍ A FUNDRAISINGU

Zhodnocení vývoje hospodaření a fundraisingu spolku Vrátko v této kapitole bude posuzováno na základě předchozí analýzy. V tomto zhodnocení budou zohledněna čtyři sledovaná období. Jedná se o roky 2016–2019.

Hlavním činností NO Vrátko je pomoci osobám se zdravotním znevýhodněním získat pracovní uplatnění. Dále také těmto lidem poskytují možnost vzdělávat se, rekvalifikovat a služby sociálních služeb. Tímto také plní své poslání.

Cílová skupina

- Osoby se zdravotním postižením nebo chronickým onemocněním, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci
- Osoby ve věku 16 až 64 let
- Osoby z Třebíče a okolí

Vedlejší činnost NO Vrátko je realizována především díky jejím provozovnám. Vedlejší činnost navazuje na hlavní, jelikož v provozovnách, jako je kavárna, pekárna, obchůdek či pedikúra a šicí dílna si mohou klienti Vrátek osvojovat své návyky a dostat se do pracovního života.

NO Vrátko je financována z interních i externích finančních zdrojů. Převažuje financování ze zdrojů externích, jelikož NO má možnost získávat dotace jak z veřejné správy, tak i finanční prostředky od jiných dárců. Externí zdroje ve sledovaných obdobích rostly, kromě roku 2017, který byl pro Vrátko celkově trochu horší. Nárůst externích zdrojů je díky tomu, že se Vrátkům daří na základě fundraisingu získávat nové kontakty a s tím i další finanční prostředky. Interní zdroje jsou v NO Vrátko druhým podílem financování. Jde především o výnosy z provozoven, které zajišťují vedlejší činnost Vrátek. Výnosy z vlastní činnosti tedy interní zdroje financování mají rostoucí křivku. Je to především díky tomu, že provozovny se neustále rozvíjí. Ve sledovaných obdobích dostala nový kabát kavárna, byl zmodernizován Krámkový pod Věží, v pekárně došlo k pořízení nové a výkonnější peči, jelikož ta stará už dosloužila a ve všech provozovnách se Vrátko snaží co nejvíce rozšířit sortiment s poskytovat více služeb, čímž i dosahují

většího zisku. Externí zdroje u NO Vrátky převažují nad těmi interními. To je v pořádku, neboť je to typickým znakem pro NO.

Náklady NO Vrátky je povinná dělit na náklady hlavní činnosti a náklady vedlejší činnosti. Náklady hlavní činnosti tvoří okolo 87 % celkových nákladů. Tento velký poměr nákladů hlavní činnosti na celkové náklady vyplývá ze samotné podstaty NO a jejího poslání. Náklady hlavní činnosti v každém sledovaném období, kromě roku 2017, stoupali, pokaždé však o jinak vysokou částku. K největšímu nárůstu došlo v letech 2018-2019, kdy byl nárůst více než 2,5 mil. Kč. Nárůst nákladů je způsoben především tím, že se NO Vrátky postupně rozrůstá, a především se snaží zlepšovat své služby pro pomoc zdravotně znevýhodněným lidem, což je jejím posláním. Největší podíl na nákladech hlavní činnosti, tedy v průměru 82 %, mají osobní náklady, které se poté dělí na mzdové náklady a náklady na zákonné sociální pojištění. Tyto náklady jsou tvořeny proto, že se zaměstnancům na základě pracovních smluv vyplácí mzda a jsou za ně placeny zákonné odvody. Výše mzdových nákladů je ovlivněna počtem zaměstnanců a minimální mzdou v České republice. Zaměstnanců měla NO Vrátky v jednotlivých obdobích pokaždé jinak, průměrně 43 zaměstnanců v jednom roce. Další položkou nákladů hlavní činnosti jsou spotřebované nákupy, které tvoří druhou nejvíce nákladnou složku celkových nákladů hlavní činnosti. Tato skupina je tvořena položky spotřeba materiálů, energie a pohonných hmot. Položka spotřebované nákupy tvoří průměrně 18 % celkových nákladů hlavní činnosti. V letech 2016 a 2019 je jejich poměr vyšší, ale roky 2017 a 2018 jeho průměr za všechna sledovaná období snižují. Spotřeba pohonných hmot je ovlivněna počtem automobilů, který v roce 2018 vzrostl z jednoho na dva automobily a jejich užíváním. Ostatní položky spotřebovaných nákupů jsou ovlivňovány odpisy dlouhodobého majetku a spotřebou energií.

Náklady vedlejší činnosti tvoří okolo 13 % celkových nákladů organizace. Jejich nejvíce nákladovou položkou jsou spotřebované nákupy, které v nákladech hlavní činnosti tvoří až druhou nejvíce nákladnou položku. Spotřebované nákupy tvoří průměrně 95 % celkových nákladů vedlejší činnosti. Do této položky spadá spotřeba materiálu a energie, která je vysoká, jelikož má NO Vrátky hodně provozoven, které jsou podstatou její vedlejší činnosti. I tyto náklady byly za roky 2016, 2018 a 2019 rostoucí. K tomu dochází kvůli rozšíření sortimentu a služeb na provozovnách. V roce 2017 měly i tyto náklady jako všechny ostatní pokles. Mezi nejvíce nákladné provozovny patří kavárna a pekárna.

O produkty a služby kavárny je čím dál větší zájem a s tím úměrně roste i spotřebovaný materiál. Spotřebovaný materiál vzrostl například i kvůli pronajmutí zmrzlinového stroje, který je i v provozovně Trafika Nádražní. Další nákladnou provozovnou je pekárna, protože právě produkty z pekárny se následně prodávají jak v kavárně, tak i v Krámku pod Věží a také je dokonce o chléb z pekárny Vrátky zájem i v jiných městech. Výrobky z pekárny se tedy dostávají postupně do povědomí čím dál více lidem a s tím roste poptávka po nich, s kterou následně roste spotřebovaný materiál. Mezi další provozovny, které položku spotřebovaných nákupů ovlivňují patří Krámek pod Věží, i zde se množství zboží stále zvyšuje, dále trafiky Bráfova a Nádražní, pedikúra, bazárek a šicí dílna.

Výnosy NO Vrátky jsou stejně jako náklady rozděleny na výnosy hlavní a vedlejší činnosti. Výnosy hlavní činnosti tvoří průměrně 79 % celkových výnosů. Na výnosy vedlejší činnosti tedy připadá zbylých 21 % celkových výnosů. K tomuto procentuálnímu poměru dochází kvůli poslání NO Vrátky, které plní svojí hlavní činností.

Výnosy hlavní činnosti jsou tvořeny z průměrně 85 % provozními dotacemi. Největší dotace je každý rok získána na základě žádosti od Ministerstva práce a sociálních věcí, která je určena na hlavní poslání NO Vrátky. Výše této dotace je ovlivněna rozvojem neziskové organizace. Je získáváno spoustu dalších dotací, které jsou již uvedeny v kapitole 2.7 Fundraisingové aktivity. Druhou nejvyšší položkou jsou přijaté dary a příspěvky, které v průměru tvoří 7 % celkových výnosů z hlavní činnosti. Další položkou jsou tržby za vlastní výkony a za zboží, které dosahují 5 % celkových výnosů z hlavní činnosti. Jde především o tržby, které vznikají na základě plnění poslání NO Vrátky.

Druhou skupinou celkových výnosů jsou výnosy z vedlejší činnosti, které jsou 100 % tvořeny položkou tržby za vlastní výkony a za zboží. Tržby jsou tvořeny prodejem výrobků, zboží a poskytováním služeb v provozovnách, které jsou vedlejší činností NO Vrátky. Největších tržeb je dosahováno v kavárně, protože je o její služby a zboží opravdu velký zájem. Tržby, které kavárna vykazuje tvoří průměrně 47 % celkových tržeb za vlastní výkony a za zboží ve vedlejší činnosti NO Vrátky. Další provozovnou, která tvoří druhou největší část tržeb je pekárna. Produkty z ní jsou prodávány jak zde, tak jsou dále distribuovány i do kavárny a Krámku pod Věží. Dokonce je o certifikovaný kváskový chléb z Pekárny Vrátky zájem i v jiných městech. Ostatní tržby jsou

vykazovány provozovnyami Krámk pod Věží, pedikúra, šatna, šicí dílna, trafika Bráfova a Nádražní a Bazárek u Zebry.

Stejně jako předešlé náklady a výnosy se dělí na hlavní a vedlejší činnost, s výsledkem hospodaření je to stejně. Výsledek hospodaření z hlavní činnosti je ve všech sledovaných obdobích v minusových částkách, jelikož náklady na hlavní činnost jsou vyšší než výnosy z hlavní činnosti. Jde v průměru o částku 471 tis. Kč, která by byla potřeba ve výnosech, aby mohl být výsledek hospodaření hlavní činnosti v kladné částce. Naopak výsledek hospodaření vedlejší činnosti dosahuje zisku. Tento zisk z vedlejší činnosti musí být však použit na rozvoj hlavní činnosti NO Vrátk a díky tomu může spolek Vrátk fungovat, a dokonce v posledních dvou sledovaných obdobích, tedy v letech 2018 a 2019 vykazovaly Vrátk zisk z celkového výsledku hospodaření, tedy po sečtení výsledků hospodaření z hlavní a vedlejší činnosti.

Další část této bakalářské práce byla věnována modifikované analýze, kde jsem vybrala vhodné finanční ukazatele a po dosazení do jejich vzorce se mi podařilo zjistit, jaká je finanční autarkie, rentabilita a likvidita. Finanční autarkie na bázi nákladů a výnosů určuje míru soběstačnosti. Výsledek autarkie vyjadřuje, jak moc je NO schopná pokrýt své náklady z hlavní činnosti dosaženými výnosy z hlavní činnosti. Pokud je výsledek 100 %, je to ideální hodnota. Z výpočtu v kapitole 2.6.1 je patrné, že u NO Vrátk finanční autarkie nedosahuje ideální hodnoty v žádném ze sledovaných období. Hodnoty však nejsou v jednotlivých letech špatné a v roce 2019 hodnota dosáhla 95,35 %. Výsledkem finanční autarkie tady je, že NO Vrátk není zatím úplně soběstačná, aby mohla všechny své náklady hlavní činnosti pokrýt dosaženými výnosy z hlavní činnosti. Hodnotu rentability získáme, pokud porovnáme hodnotu užitečného efektu v podobě zisku s prostředky, které byly na jeho produkci vynaloženy. Cílem organizace je maximalizace tohoto ukazatele, který by se neměl blížit k záporným hodnotám. Vybrána byla rentabilita nákladů vedlejší činnosti a míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti. Jelikož hodnota ukazatele rentability nákladů vedlejší činnosti u NO Vrátk je kladná a dokonce vysoká, měly by Vrátk ve své vedlejší činnosti rozhodně pokračovat a vůbec nemusí přemýšlet nad jejím zrušením, neboť právě v této oblasti si vedou velice dobře. Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti je možná spočítat, pokud výsledek hospodaření z vedlejší činnosti je kladný a výsledek hospodaření z hlavní činnosti je naopak záporný, což NO Vrátk splňuje. V letech 2016 a 2017 nejsou Vrátk

schopny uhradil celou ztrátu z hlavní činnosti. V letech 2018 a 2019 už ale ano. Posledním ukazatelem finanční analýzy, je ukazatel likvidity. První analýze byla podrobena okamžitá likvidita. Hodnota tohoto ukazatele vypovídá o tom, jak je organizace okamžitě schopna splatit své závazky. V soukromém sektoru jsou za finančně zdravé podniky považovány ty, které vykazují hodnotu okolo 0,2. V neziskovém sektoru však bývá hodnota často vyšší a je to stále v pořádku. V letech 2016 a 2017 se hodnota tohoto ukazatele blíží k 0,2. V dalších dvou letech, tedy 2018 a 2019 hodnota přesáhla 0,2 a dokonce v posledním sledovaném období překonala hodnotu 1. Nejde však o žádné varující hodnoty, protože jde o organizaci v neziskovém sektoru. Pohotovostní likvidita vyjadřuje vyrovnanost mezi krátkodobými závazky a krátkodobými pohledávkami. Její hodnota by se měla pohybovat okolo 1,0. Jelikož hodnota v letech 2016-2018 nedosahovala hodnoty 1,0, mohla by mít NO Vrátko v těchto letech problém se solventností neboli s platební neschopností. Posledním ukazatelem likvidity je čistý pracovní kapitál, který je absolutním ukazatelem likvidity. Představuje disponibilní prostředky, které má organizace pro svou běžnou provozní činnost. Představuje krátkodobý majetek, jehož hodnotu snižuje výše závazků určených k uhrazení. V letech 2016-2018 se hodnota tohoto ukazatele dostala do mínusu, tedy NO Vrátko nemělo moc disponibilních prostředků. V roce 2019 došlo k vysokému nárůstu, což je pro NO Vrátko dobře, protože mohlo se svým krátkodobým majetkem disponovat.

Hlavní fundraisingovou aktivitou NO Vrátko je získávat peněžní prostředky od státní správy a prostřednictvím individuálních projektů. Dotace ze státního rozpočtu je získána na základě žádosti a její součástí je i rozpočet na další účetní období. Ostatní finanční prostředky jsou získány od partnerů, se kterými spolek Vrátko spolupracuje a udržuje kontakt, což je jedním z úkolů fundraisingu. Mezi ty patří Nadace ČEZ, město Třebíč, Kraj Vysočina, Norské fondy, evropské projekty. Dále se díky akcím, na kterých mohou Vrátko své výrobky představovat a prodávat se dostávají do povědomí lidí nejenom z Třebíče a okolí. Ti, kteří o tematiku neziskových organizací mají zájem, mohou následně přispět na sbírku, která je vždy vyhlášena s nějakým účelem. Dle analýzy fundraisingových aktivit si myslím, že po této stránce se NO Vrátko daří a jejich fundraisingové aktivity se rozvíjejí a rozšiřují. Ve spolku Vrátko je pozice fundraisera zastupována všemi vedoucími pozicemi a přispět se svým nápadem může každý



zaměstnanec. Takto pojatá pozice je výhodná tím, že víc lidí může přinést více nápadů, ale naopak se nikdo této funkci nevěnuje na plný úvazek.

Na základě předchozí analýzy si dovolím shrnout, že si NO Vrátko vede dobře a postupně se snaží zdokonalovat své služby, aby bylo co nejvíce naplňováno její poslání a mohla pomoci lidem se zdravotním postižením nebo chronickým onemocněním, kteří se dostali do špatné sociální situace. Mezi její silné stránky patří:

- sociální služby pro rozsáhlou cílovou skupinu klientů,
- rozmanité množství služeb v rámci sociální rehabilitace, které jsou přizpůsobeny podle druhu onemocnění klienta
- diverzifikace zdrojů financování – důraz na vícezdrojovost,
- spolupráce s městem Třebíč, ve kterém spolek Vrátko sídlí
- velký důraz na výběr zaměstnanců a jejich empatické chování, které je v tomto oboru velice důležité, kteří dodržují etický kodex organizace
- dodržování kvality na všech provozovnách
- rozvoj vedlejší činnosti, která vede k finanční nezávislosti
- rozmanitý sortiment produktů a služeb, které mohou Vrátko v rámci vedlejší činnosti nabízet
- udržování kontaktu při spolupráci s dárci
- moderní webové stránky, fotografie a video spoty, které Vrátko prezentují
- využití všech možných forem fundraisingu
- budova, kde je sídlo společnosti, je ve vlastnictví Vrátek

Mezi slabé stránky patří:

- nemají samostatnou pozici fundraisera
- hodnota finanční autarkie
- malá informovanost o Vrátkách a jejich hlavní činnosti
- malá propagace Vrátek na místních akcích
- nemají vlastní e-shop

Je teda jasné, že převažují silné stránky organizace, která si vede dobře a snaží se co nejlépe plnit své poslání. To plní s vysokou spolehlivostí a garancí kvality na profesionální úrovni.

## 5 VLASTNÍ NÁVRHY A POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU

V návaznosti na souhrnné zhodnocení vývoje hospodaření a fundraisingu jsou v této kapitole vlastní návrhy řešení s cílem zlepšit slabé stránky NO Vrátko a posouzení přínosu těchto návrhů. V rámci jednotlivých návrhů se zaměřím na pět oblastí, a to:

- samostatná pozice fundraisera,
- hodnota finanční autarkie,
- informovanost o Vrátkách a jejich hlavní činnosti,
- propagace Vrátek na místních akcích,
- založení e-shopu.

### 5.1 Samostatná pozice fundraisera

Za jednu ze slabých stránek NO Vrátko považuji to, že nemají samostatnou pozici fundraisera. V následujícím návrhu popisuji, jaké je dle mého názoru nejvhodnější řešení, jak tuto pozici realizovat. Jsou dvě možnosti, jakého fundraisera může spolek Vrátko mít. Jde buď o interního nebo externího fundraisera. Rozdíl je v tom, že náklady na interního fundraisera budou vyšší než na externího, jelikož bude pracovat ve Vrátkách na plný úvazek. Výhodou ale zase naopak je, že by pracoval pro Vrátko právě na plný úvazek, čímž by si lépe budoval vztah nejen s ostatními zaměstnanci, ale i s vizí celé NO. V případě externího fundraisera, který pracuje pro více než jednu NO najednou, nebude vztah tak silný, jelikož jej musí udržovat s více NO.

**Tabulka 18: Měsíční náklady na interního a externího fundraisera (v Kč)**

Zdroj: vlastní zpracování

	Interní fundraiser	Externí fundraiser
Mzda	25000	19000
Zákonné sociální pojištění	6250	0

Dle Tabulky 18 je patrné, že potencionální náklady na interního fundraisera jsou vyšší než na externího. Oba fundraisery bych motivovala provizí z částky, kterou by se jim pro NO Vrátko podařilo získat. Provize pro interního fundraisera by byla 10 % z částky, která by díky němu byla přispěna do rozpočtu Vrátek. Pro externího fundraisera by byla provize 20 % ze získané částky pro Vrátko, aby jeho motivace pracovat pro Vrátko byla vyšší. Náklady by se tedy měnily podle objemu získaných finančních prostředků.

Výhodou externího fundraisera také je, že za něj NO nemusí platit zákonné sociální pojištění, jelikož není jejím zaměstnancem. Dále má externí fundraiser možnost pružné pracovní doby. Externí fundraiser vystaví NO fakturu, která je následně hrazena. U interního fundraisera je to tak, že je mu vyplácena měsíční mzda a je za něj hrazeno zákonné sociální pojištění, což spadá do osobních nákladů hlavní činnosti NO. Dle mého názoru by i přes vyšší náklady bylo lepší použít fundraisera interního. Jedním z důvodů je to, že je spolek Vrátko organizací s rodinnou atmosférou, a proto by bylo vhodné, aby byl jeho fundraiser i jeho zaměstnancem a do této rodinné atmosféry zapadl. Druhým a také hlavním důvodem, proč navrhuji tuto pozici vytvořit, je získání více příležitostí. Pracovní náplní fundraisera je získávat nové kontakty, které poskytnou spolku prostředky k jeho fungování, a dále udržovat dobré dlouhodobé vztahy s donátory, kteří už se rozhodli se spolkem Vrátko spolupracovat a poskytovat finanční prostředky. Získáním více finančních prostředků by si Vrátko mohla dovolit poskytnout pomoc více lidem se zdravotním nebo chronickým postižením a rozšířit pro klienty své služby. Tudíž by se podařilo ještě více naplňovat jejich poslání.

## **5.2 Hodnota finanční autarkie**

Hodnota finanční autarkie v analytické části této bakalářské práce vypovídá o tom, jak je NO Vrátko schopna hradit své náklady hlavní činnosti z výnosů z hlavní činnosti. V ideálním případě by hodnota finanční autarkie měla dosahovat 100 %. U neziskové organizace Vrátko tomu tak není. Hodnota se pohybuje v průmětu okolo 92,38 %. Podstatou tedy je, že by spolek Vrátko měl dosahovat větších výnosů z hlavní činnosti, nebo by musel snížit své náklady hlavní činnosti, aby nemusely být náklady hlavní činnosti kryty z nějaké části výnosů z vedlejší činnosti a aby hlavní činnost organizace byla soběstačná a vedlejší činnost nepotřebovala ke svému fungování. Myslím si, že ke snížení nákladů zde nedorazí, neboť nejsou náklady hlavní činnosti, které by byly zbytečné nebo by mohlo dojít k jejich zrušení. Návrhem tedy je zvýšit výnosy hlavní činnosti, čímž bych navázala na předchozí návrh samostatné pozice fundraisera. Jelikož služby poskytované hlavní činností NO Vrátko jsou bezplatné, tak zde ke zvýšení výnosů hlavní činnosti nedorazí. Bylo by dobré využít dotací. Díky pozici fundraisera by mohlo dojít k získání nových kontaktů, kteří by spolku Vrátko poskytly nové finanční prostředky na jejich hlavní činnost a díky tomu by se zvedly celkové výnosy hlavní činnosti

a hodnota autarkie by se mohla přiblížit nebo dokonce dovršit 100 %. K tomuto výsledku finanční autarkie by bylo potřeba získat v průměru okolo 470 tis. Kč za rok, což si myslím, že je reálná částka, kterou by díky novému fundraiserovi bylo možné získat. V tomto návrhu je tedy uveden další důvod, proč by bylo vhodné pozici samostatného fundraisera vytvořit a pokud by došlo k získání finančních prostředků v uvedené částce, bylo by to pro NO Vrátku skvělým přínosem.

### **5.3 Propagace NO Vrátku na místních akcích**

Dalším návrhem na zlepšení fungování NO Vrátku je propagace NO a její činnosti na kulturních akcích v Třebíči a okolí. Spolek Vrátku už na některých místních akcích působí. Jde například o OŽIŽIM, UNESCO, Buď Fér, Srdce plné respektu, Bio jarmark a Vánoční trhy v Třebíči. Díky tomu mají Vrátku se stánkovým prodejem zkušenost, a hlavně i vybavení, kde mohou své výrobky prodávat, a tak se i prezentovat.

#### **Na Chill**

Na Chill je festival v Třebíči. Letos se uskuteční teprve jeho druhý ročník, takže je to takový benjamínek. Jde o festival, kde jsou prezentovány hlavně místní umělci, podniky, fotografové, a tak by se mezi ně skvěle hodily i Vrátku, protože by zapadly mezi Třebíčské účinkující a návštěvníky. První rok festivalu se konal v Třebíči na Hájku, letos kvůli rekonstrukci Hájků bude přesunut do Tyršových sadů. Celý festival je provázen příjemnou atmosférou. Spolek Vrátku by zde mohl mít vlastní prodejní místo, kde by prodával své výrobky a zboží, díky čemuž by se dostal do povědomí více lidem a zároveň by se zvýšily jeho výnosy. Dále by bylo možné, aby některý ze zástupců Vrátek s některým z klientů vystoupili na pódiu, kde by o NO Vrátku řekli několik vět, aby představili její hlavní a vedlejší činnost. Je to určitá forma fundraisingu, díky které by mohly Vrátku získat další, nejen finanční, prostředky. O zařazení Vrátek na festival Na Chill jsem komunikovala s pořadatelem tohoto festivalu a uvedl, že je návrh realizovatelný.

#### **Slavnosti růžového vína**

Druhou kulturní akcí, které by se Vrátku mohla zúčastnit a prezentovat se zde jsou Slavnosti růžového vína v Třebíči. Letos bude uskutečněn už 7. ročník. Na této akci jde zejména o prezentaci vinařů a jejich především růžových vín. Jako doprovodný program

je zde například pro děti stánek z anglické školy, která sídlí v Třebíči, a děti si zde spolu s lektory mohou něco uvařit a snaží se u toho komunikovat anglicky, dále je zde spousta stánku s občerstvením a také s výrobky, které jsou zde k zakoupení. Jde především o ručně dělané produkty. Mezi tyto prodejce bych zařadila i spolek Vrátko, který by měl možnost prodávat například výrobky z šicí dílny. Ve druhém stánku by klienti NO mohli připravovat a prodávat kávu. Ke kávě by nemohly chybět domácí zákusky a cukroví, které by byly předem připraveny v pekárně Vrátko. Už tím, že by na Slavnostech růžového vína v Třebíči měli stánek a mohli zde prodávat, by se o nich dozvědělo více lidí a získali by tam potenciální zákazníky do svých provozoven, jako je například kavárna a pekárna v Židech, neboť to je právě nedaleko od parku u Baziliky svatého Prokopa, kde jsou Slavnosti růžového vína pořádány. I zde by bylo možné na pódiu, kde hraje celý den hudba k posezení, se o spolku Vrátko zmínit a představit ho, jak moderátorem této akce, tak i zástupcem NO. I o této akci jsou komunikovala s jejím pořadatelem.

Náklady na obě tyto akce jsou stejné. Neplatí se zde za pronájem místa. Stánek má spolek Vrátko svůj, takže ten si též pronajímat nemusí. S pořadatelem je před zahájením akce uzavřená smlouva, která obsahuje, že 15-20 % z obrátu prodejního stánku (podle toho, jak velký obrát je) patří pořadateli. Další náklady by byly spojené s přepravou zboží na prodejní místo. K tomu by spolek Vrátko mohl využít svých automobilů a platit tedy náklady spojené s pohonnými hmotami.

#### **5.4 Informovanost o Vrátkách a jejich hlavní činnosti**

Zlepšení informovanosti o Vrátkách a jejich hlavní činnosti by mohlo proběhnout vytvořením dlouhodobější akce, která by probíhala přes léto na jejich přírodní zahrádce či v kavárně v Židech v případě špatného počasí. V období léta zavítá do trebičské části Židy jak hodně turistů, tak i spousta domácích. Na přírodní zahrádce by mohlo být uspořádáno čtení knih klienty Vrátek. Akce by nebyla nijak nákladná, jelikož by si Vrátko nemusely pronajímat prostory. K občerstvení by si návštěvníci mohli zakoupit pití, kávu a pochutiny z kavárny, čímž by se zvýšila tržba v kavárně Vrátko. Jediné náklady by vznikly na letáčky, které by byly vytvořeny pro lepší informovanost o akci a vylepily by se v Židech a dále umístily na facebookové stránce Vrátek, jejich webových stránkách a instagramovém profilu a na stránky města Třebíč. Tato akce by pomohla k tomu, aby

se lidé více dozvěděli, jaká je hlavní činnost Vrátek, jaká je jejich cílová skupina a poslání.



Obrázek 6: Grafický návrh letáčku  
(zdroj: vlastní zpracování)

## 5.5 Založení vlastního e-shopu

Posledním návrhem této kapitoly je založení vlastního e-shopu. Dosud Vrátky žádný e-shop nemají. Když je ale na jejich facebookové stránce vystaven nějaký produkt, například z šicí dílny, lidé o něj projevují zájem, ale často jsou bohužel z jiných měst či krajů a do Třebíče nemají cestu. Z toho důvodu navrhuji, že by bylo dobré, aby si Vrátky založily e-shop a mohly uspokojit větší část lidí, kteří mají o jejich produkty zájem a zároveň tak zvětšit množství prodaných věcí, a tedy i tržby. Teď, v době covidové, je

to často i jediný způsob, jak se dají výrobky prodávat, když jsou zavřené provozovny. Dalším důvodem k založení e-shopu je, že při sociální rehabilitaci, která je provozována hlavní činností organizace Vrátko je i kurz na počítači. Klienti by tedy v rámci této rehabilitace měli možnost se podívat, jak e-shop funguje a jak se v jeho prostředí pracuje. Mohli by například fotit produktové fotografie a později je na počítači vkládat na stránky e-shopu. Náklady na založení e-shopu by byly okolo 15 tis. Kč, podle cenové nabídky třebečské firmy Pixelnia. Tento náklad je jednorázový. Dalším nákladem spojeným s provozem e-shopu, který je každoroční, je platba domény 200 Kč. Roční výnosy, které by e-shop představoval, by mohly v prvním roce užívání být okolo 10 tis. Kč a v každém dalším roce se navyšovat. K dispozici by zde byly výrobky z šicí dílny, jako jsou tašky, chňapky, zástěry, povlaky na polštáře, utěrky a další. Zboží, které se prodává v Krámku pod Věží by bylo také nabízeno na e-shopu. Další položkou by byly dárkové poukazy do kavárny a pekárny Vrátko a později, až by byl e-shop více rozjetý, by se přidalo i oblečení z Bazárku u Zebry.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřuje na hospodaření a fundraising spolku Vrátko, který je nestátní neziskovou organizací působící v Třebíči a okolí. Celá práce je rozdělena do pěti dílčích kapitol.

V úvodu této práce je představen hlavní cíl a dílčí cíle, kterých je potřeba dosáhnout k jeho splnění. Dále jsou uvedeny metody, které jsou v celé bakalářské práci použity.

Následující teoretická část je věnována k vysvětlení pojmů na základě vybrané literatury k co nejlepšimu porozumění problematice neziskových organizací především spolku, na který se tato bakalářská práce zaměřuje. Tato část se zabývá vznikem spolku, účetnictvím a daňovými specifiky.

Analytická část je také rozdělena do podkapitol. Zprvu jsou uvedeny základní informace o neziskové organizaci Vrátko, představení její hlavní a vedlejší činnosti, organizační struktury a vedení účetnictví. Následuje analýza zdrojů financování, nákladů a výnosů jak z hlavní, tak i z vedlejší činnosti. Dále je provedena modifikovaná finanční analýza na základně vybraných ukazatelů. Je zde vyhodnocena finanční autarkie, ukazatel rentability a ukazatel likvidity. V závěru této kapitoly jsou představeny fundraisingové aktivity spolku Vrátko.

Následuje kapitola, která na základě předchozí analýzy hodnotí vývoj hospodaření a fundraisingu Vrátek.

Pátou, a tudíž i poslední částí této bakalářské práce jsou mé vlastní návrhy na získání finančních prostředků pro neziskovou organizaci. Návrhy jsem realizovala na základě zhodnocení vývoje hospodaření a slabých stránek spolku Vrátko, kde jsem se zaměřovala na 5 oblastí, které je potřeba zlepšit. Šlo především o vytvoření samostatné pozice fundraisera, zlepšení hodnoty finanční autarkie, která byla vypočtena v analytické části práce, propagace neziskové organizace Vrátko na místních akcích, zlepšení informovanosti o Vrátkách a její hlavní činnosti, prostřednictvím kulturní a společenské akce a založení vlastního e-shopu.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. In: *Účetnictví: obce, kraje, hl. město Praha, organizační sl. státu*. Ostrava: Sagit, 2021. Ú. znění, č. 1244. ISBN: 978-80-7488-448-1.
- ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ostrava: Sagit, 2019. Úplné znění, č. 1312. ISBN 978-80-7488-346-0.
- DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2016. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-103-3.
- Informace o e-shopu. *Pixelnia* [online]. Třebíč, ©2017-2021 [cit. 2021-4-2]. Dostupné z: <https://www.pixelnia.com/cs>
- Informace o Vrátku, z.s. *Vrátku, z.s.* [online]. Třebíč [cit. 2021-2-10]. Dostupné z: <https://www.vratka.cz/>
- KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.
- KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3075-2.
- Logo Vrátku, z.s., ©2021. *Vrátku, z.s.* [online]. Třebíč: Vrátku, z.s. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.vratka.cz/>
- Na chill. *Na chill* [online]. Třebíč, 2021 [cit. 2021-4-16]. Dostupné z: <https://www.nachill.cz/>
- PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2117-5.
- REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5.
- Slavnosti růžového vína. *Slavnosti růžového vína* [online]. Třebíč, 2021 [cit. 2021-3-16]. Dostupné z: <https://www.slavnostiruzovehovina.cz/>
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-973-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-4041-6.
- VÍT, Petr, 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

Výkaz zisků a ztráty za období 2016-2019, ©2017-2020. *Vrátká, z.s.*, [online]. Třebíč: Vrátká, z.s. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=784648>

Výroční zprávy za období 2016-2019, ©2017-2020. *Vrátká, z.s.*, [online]. Třebíč: Vrátká, z.s. Dostupné z: <https://www.vratka.cz/zakladni-dokumenty/>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BÚO	běžné četní období
HČ	hlavní činnost
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OZP	osoba se zdravotním postižením
NO	nezisková organizace
VČ	vedlejší činnost
VH	výsledek hospodaření

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Zdroje financování (v tis. Kč).....	33
Tabulka 2: Celkové náklady organizace (v tis. Kč).....	36
Tabulka 3: Náklady hlavní činnosti (v tis. Kč).....	38
Tabulka 4: Podíl mzdových nákladů a zákonného sociálního pojištění na celkové osobní náklady z hlavní činnosti. (v tis. Kč) .....	38
Tabulka 5: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech .....	38
Tabulka 6: Počet motorových vozidel v jednotlivých letech.....	39
Tabulka 7: Náklady vedlejší činnosti (v tis. Kč) .....	40
Tabulka 8: Celkové výnosy organizace (v tis. Kč).....	41
Tabulka 9: Výnosy hlavní činnosti (v tis. Kč) .....	43
Tabulka 10: Výnosy vedlejší činnosti (v tis. Kč).....	45
Tabulka 11: Výsledek hospodaření HČ, VČ a celkový VH BÚO (v tis. Kč).....	48
Tabulka 12: Autarkie HČ na bázi nákladů a výnosů (v %) .....	50
Tabulka 13: Rentabilita nákladů vedlejší činnosti (v %).....	52
Tabulka 14: Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z VČ (v %) .....	53
Tabulka 15: Okamžitá likvidita (v tis. Kč) .....	55
Tabulka 16: Pohotová likvidita (v tis. Kč).....	56
Tabulka 17: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč).....	57
Tabulka 18: Měsíční náklady na interního a externího fundraisera (v Kč) .....	66

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj příjmů z HČ a VČ (v Kč) .....	34
Graf 2: Vývoj provozních dotací (v Kč).....	35
Graf 3: Podíl složek financování na celkových zdrojích (v %) .....	36
Graf 4: Podíl nákladů hlavní činnosti a vedlejší činnosti na celkových nákladech .....	37
Graf 5: Průměrné mzdové náklady a náklady na zákonné sociální pojištění na jednoho zaměstnance (v tis. Kč).....	39
Graf 6: Podíl výnosů HČ a VČ na celkových výnosech.....	42
Graf 7: Tržby za vlastní výkony a za zboží v hlavní činnosti (v tis. Kč) .....	44
Graf 8: Tržby za vlastní výkony a za zboží ve vedlejší činnosti .....	47
Graf 9: Výsledek hospodaření HČ a VČ (v tis. Kč) .....	48
Graf 10: Celkový výsledek hospodaření BÚO (v tis. Kč) .....	49
Graf 11: Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů (v %).....	51
Graf 12: Vývoj rentability nákladů doplňkové činnosti .....	52
Graf 13: Hodnoty míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z vedlejší činnosti .....	54

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování.....	12
Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa.....	13
Obrázek 3: Znaký dobrého poslání .....	15
Obrázek 4: Logo neziskové organizace Vrátká z.s. ....	28
Obrázek 5: Organizační struktura Vrátká, z.s. ....	31
Obrázek 6: Grafický návrh letáčku .....	70